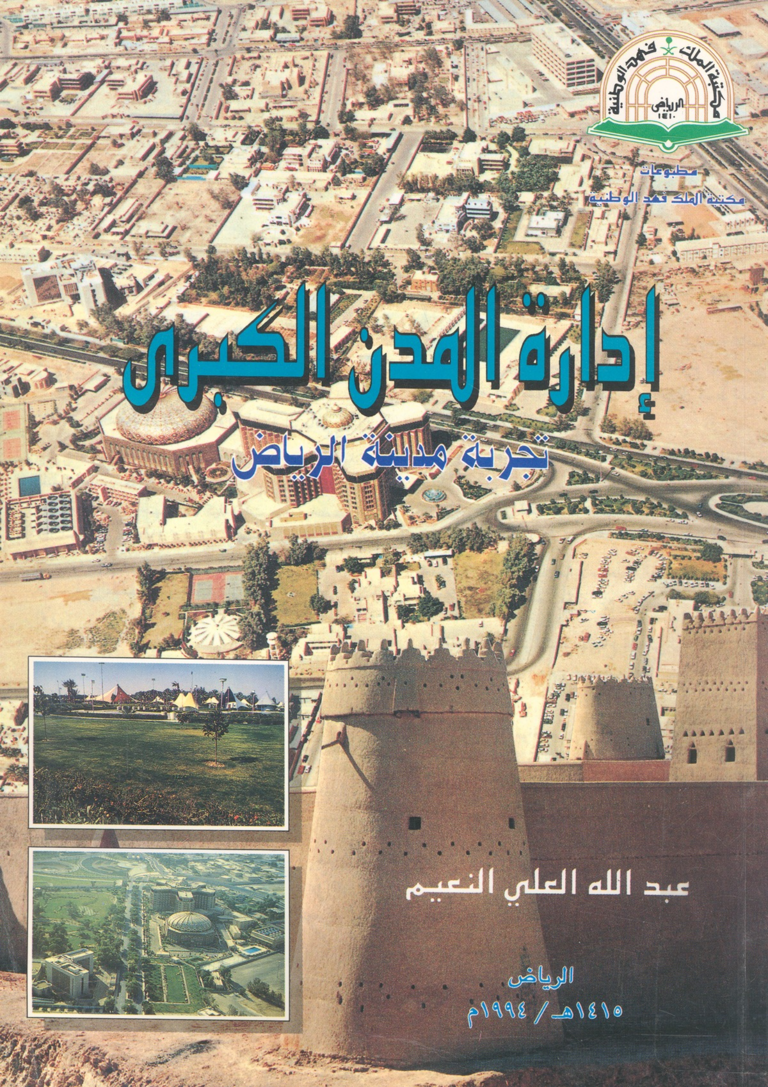




مطبوعات
مكتبة الملك فهد الوطنية

# إدارة المدن الكبرى

## تجربة مدينة الرياض

عبد الله العلي النعيم

الرياض
١٤١٥هـ/ ١٩٩٤م




بسم الله الرحمن الرحيم

# إهــداء

- إلى ذكــرى **والديّ الغاليين** اللذين بذلا جـهـدهمـا لتـربيـتي على الصدق والأمانة، وإلى أسرتي الغـاليـة التي كانت عونـاً لي على أداء واجبي خلال مسيرتي الوظيفية.

- إلى صاحب السمو الملكي الأمير **سلمان بن عبد العزيز** أمير منطقة الرياض ورئيس الهيئـة العليا لتطوير مدينة الرياض الذي كان لي مرشـداً وموجـهاً ودعماً وسنداً، والذي تدين له مـدينة الرياض في كل تطور حققته.

- إلى **الإخـوة الأعـزاء في أمـانة مـدينة الرياض** صغيرهم وكبيرهم الذين كـانوا يداً واحدة متعاونين متـفانين باذلين كل جهد مما حقق للرياض هذه الطموحات.

- إلى **الإخوة والأخوات سكان مدينة الرياض** الذين تعاونوا مع الأمـانة وقدروا جـهـدها وصبـروا على سلبـيـات التطوير واحـترمـوا أنظمـتـهـا فكـان لهم نصـيب كـبـيـر ودور ملمـوس في تـطوير مـدينة الرياض.

**إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع**

إهـــــــداء٢٠٠٦

المعهد العربي لإنماء المدن

**المملكة العربية السعودية**

# إدارة المدن الكبرى

## تجربة مدينة الرياض

تأليف

عبد الله العلي النعيم

راجعه وساعد في ترتيب مادته

محمد فهمي نجم

الرياض

١٤١٥هـ/١٩٩٤م

٣٥٢,٠٥٣١١١

٣٨٤ن النعيم، عبد الله العلي

إدارة المدن الكبرى وتجربة مدينة الرياض/عبد الله العلي النعيم، محمد فهمي نجم.-ط١.-الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤١٥هـ/١٩٩٤م.

430ص؛٢٤ سم

ردمك ٢-٢٢-٠٠-٩٩٦٠

١. السعودية- المدن والقرى- تنظيم وإدارة ٢. أمانة مدينة الرياض

أ. نجم، محمد فهمي، م. مشارك ب. العنوان

رقم الإيداع: ١٤-٠٩٠٤

ردمك : ٢-٢٢-٠٠-٩٩٦٠

المملكة العربية السعودية الرياض: ١١٤٧٢ ص.ب: ٧٥٧٢ هاتف: ٤٦٢٤٨٨٨

ناسوخ: ٤٦٤٥٣٤١

# قائمة المحتويات

**الفقرة** **الصفحة**

| الفقرة | الصفحة |
| --- | --- |

| الفقرة | الصفحة |
|---|---|

| الفقرة | الصفحة |
| --- | --- |

# مقدمة

عرفت المدن في الحضارات القديمة، كما ظهرت في الحضارات الوسيطة، وفرضت نفسها في الحضارات الحديثة، كظاهرة اجتماعية، ديموغرافية،اقتصادية، سياسية، وإدارية.

والمتتبع لحركة التحضر خلال العقود الأخيرة، يكتشف زيادة اهتمام المسئولين السياسيين والإداريين، والعلماء، والمتخصصين، بدراسة القضايا الأساسية المرتبطة بالتحضر وتخطيط المدن، وظاهرة التوسع السريع للمدن الكبرى، وما ينتج عن ذلك من مشكلات تشمل العديد من الجوانب التخطيطية والسكانية والإسكانية وتوفير الخدمات الأساسية للحياة في هذه المجتمعات الحضرية المتطورة، مع التفكير الجاد لتوقعات المستقبل.

ويلاحظ في المدينة العربية والإسلامية المعاصرة ـ بصورة عامة ـ اهتمامها بالماضي بتراثه الديني والثقافي والتاريخي، وبالحاضر من خلال التطور السريع في المجالات العمرانية والسكانية، وبالإعداد لمواجهة المستقبل، والتصدي للمشكلات التي تنتظر الحلول العلمية في المجالات السياسية والإدارية والاجتماعية والثقافية والدينية والاقتصادية والترويحية وغيرها.

وفي المملكة العربية السعودية تنتشر المدن فوق رقعة الدولة التي تغطي مساحة تقارب المليونين وربع المليون من الكيلو مترات المربعة، متنوعة التضاريس، بين مناطق صحراوية تشكل غالبية المساحة، وسلاسل جبلية شاهقة ، وهضاب، وشواطىء ساحلية، ولكل منطقة تاريخها وتراثها وأهميتها وطبيعة نشاطها،

وكمثال لنهضة المدن الكبرى بالمملكة، عرضنا لتجربة (الرياض) عاصمة المملكة، ومركز الحكم والإدارة والنشاط الثقافي والتعليمي والتجاري والصناعي، بموقعها الجغرافي وسط شبه الجزيرة العربية، وتاريخها الطويل، وتطورها المذهل الذي أوصلها إلى الصفوف الأولى بين كبريات عواصم العالم، خلال مدة وجيزة جداً لا تقاس في أعمار المدن.

والمعروف أن المملكة، تنفرد بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في سياستها وإدارة مؤسساتها، وتخضع لحكومة مركزية وأنظمة موحدة تسري على مختلف أقاليمها، ويمثل هذا النظام وحدة الدولة وتماسكها، لكن إلى جانب الحكومة المركزية تَتَّبع المملكة أسلوب اللامركزية- الإقليمية والإدارية - أو عدم التركيز الإدارى، في إدارة شئون المحليات، بمقتضى نظام المناطق ونظام البلديات والقرى، لتنمية مختلف أقاليمها بمناطقها الثلاث عشرة، ومكوناتها الحضرية والريفية والبدوية، وخلال مدة قصيرة جداً لم تتعد العقدين تواصلت المنجزات التنموية بمعطياتها الرائعة في مجال تأمين المرافق والخدمات العامة على نطاق واسع شمل أنحاء المملكة، وتحقق تطور كبير في الهياكل التنظيمية لمؤسسات القطاعين الحكومي والخاص، وتكوّن جهاز بشري وطني، فني وإداري، استطاع أن يغطي بنشاطه متطلبات الحكومة المركزية وهيئاتها الإقليمية والمحلية والمؤسسات والشركات.

وفي مجال تقويم التجربة في إدارة المحليات أشارت الخطة الخامسة للتنمية عن العشرين سنة الماضية إلى أن المناطق الثلاث عشرة في المملكة شهدت تطوراً ملحوظاً في قدراتها الإدارية والمهنية والتخطيطية بحيث أصبحت قادرة على تحديد متطلباتها من برامج التنمية ومشروعاتها، مما أتاح للوزارات المركزية مجالاً أفضل للتركيز على المهام التى لها بعد وطني مثل: تنسيق البرامج، ونقل

التقنية، واعتماد المعايير الفنية والإدارية التي تحكم سير العمل، مع التدريب المنتظم للقوى العاملة.

وكمثال للبلديات الكبرى بالمملكة، برزت جهود(أمانة مدينة الرياض) في العناية بالشئون التخطيطية وتنظيم المدن، وفي إنشاء البلديات الفرعية كتطبيق لمبدأ اللامركزية الجغرافية على مستوى المدينة، والذي انتشر تطبيقه في باقي المدن الكبرى ونقل إلى بعض المدن الشقيقة والصديقة، وفي وضع الهيكل التنظيمي للأمانة الذي عُدّ نموذجًا يحتذى، وفي التنسيق المتميز على مختلف المستويات بين أجهزة الأمانة وأجهزة المرافق والخدمات الأخرى ذات العلاقة، ثم المشاركة فى العديد من المؤتمرات العلمية والندوات واللقاءات لمنظمات المدن الكبرى العالمية، والمدن العربية، والعواصم والمدن الإسلامية وغيرها، فضلاً عن المؤتمرات المحلية، لعرض تجربة الرياض والإسهام ببحوث ودراسات نوقشت ونشرت ولقيت استجابة طيبة وتقديراً ملموساً لدى تلك الجهات.

ومن خلال الدراسة المقارنة لتجارب المدن الكبرى التي واجهت زيادة عدد السكان بشكل لم يكن مخططًا له، مما حمل المرافق العامة فوق طاقتها، وصعب كثيرًا من أداء وظيفتها ـ اتجهت مدينة الرياض إلى تفادي مثل هذه المشكلات، وحرصًا على أن يكون ذلك جزءًا من استراتيجية العمل في تنمية المدينة وتطويرها، كان الاهتمام بمداومة البحث والدراسة من مختلف الأجهزة المعنية ذات النشاط بالمدينة.

وقد رغّب إليّ كثير من الأصدقاء والزملاء المعنيين بشئون الإدارة والمحليات والبلديات، أن أقدم تجربة الرياض، كما عايشتها، والتي اتسمت بالاجتهاد ومحاولة تطبيق النظريات والمبادىء العلمية وتطويعها لظروف مدن المملكة، وشهدت مرحلة الازدهار الرائعة التي مرت بها بلادنا في مختلف مجالات التنمية

والتطوير، وكيف حرصت أمانة مدينة الرياض على أن تؤدي دورها في نهضة العاصمة وتقدمها ورقيها، فتصدت لأداء رسالتها وفق تخطيط شامل متقدم، ومتابعة جادة لحركة الإنشاء والتعمير التي انطلقت بمعدلات عالية وتطلبت جهوداً غير عادية، من بينها إقامة شبكة طرق داخلية من أكبر وأحدث الشبكات على مستوى المدن العالمية. وتجهيزات أساسية حديثة متفوقة، مع تهيئة الظروف والمناخ لتنفيذ البرامج الإنمائية لمختلف القطاعات ذات النشاط بالمدينة؛ في إيقاع رتيب وتنسيق يرضى به الجميع ويحقق أهدافهم الفرعية ضمن الهدف العام لتطوير المدينة.

وفي أداء الخدمات البلدية، نهضت الأمانة بمستوى النظافة العامة وحققت نتائج جيدة واكتسبت خبرة ممتازة في هذا المجال، كما نجحت في تحويل الرياض من مدينة صحراوية إلى ما يعرف(بالمدينة الحديقة) في حركة تشجير وتجميل مدروسة ومخططة، واهتمت بالبيئة وصحة البيئة، وراحة وسلامة المواطنين والمقيمين، وتعاونت مع مختلف قطاعات المرافق والخدمات والنشاط الاجتماعي والثقافي والترفيهي، وتحركت جميع وحدات الأمانة الرئيسة والمساندة لمواجهة أعباء إدارة جهازها الوظيفي الضخم، وخرجت بتجربة، قال عنها المنصفون في كثير من بلدان العالم، إنها رائدة وجديرة بالدراسة في مجال إدارة المدن الكبرى.

وتقديراً لأفضال قيادتنا العظيمة الراشدة، ووفاء لما أحاطتني به من توجيه ودعم ومساندة خلال مدة إدارتي لأكبر مدنها، وإتاحة الفرص لي لتمثيل المدينة في المؤتمرات والندوات وحلقات البحث والدراسة وتبادل الخبرات مع المسئولين عن المدن الكبرى في العالم والمعنيين بدراسة مشكلاتها وآفاق تطورها، أحاول جمع شتات بعض ما قدم من الدراسات أو البحوث المتصلة بالموضوع، التي عنيت بإبراز تجربة مدينة الرياض على مدى أربع عشرة سنة، مقارنة

بالحواضر الأخرى، وأضعها في هذا الكتاب، لعله يفيد الباحث أو الدارس أو الممارس أو المسئول، أو يكون مرجعاً متواضعاً لهذه المدة الخصيبة من عمر المدينة.

وقد عاونني في ترتيب مادة الكتاب وتنسيقها وإخراجها الأخ الأستاذ/ محمد فهمي نجم مستشار الأمانة الذي عايش معي تجربة الرياض على مدى ثلاث عشرة سنة، وكان من قبل محافظاً لمحافظة الوادي الجديد إحدى محافظات جمهورية مصر العربية، ودرس القانون في جامعة القاهرة، كما درس الإدارة في جامعة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية، وعمل باحثاً في معهد الإدارة العامة بالقاهرة، وخبيراً لدى منظمة العلوم الإدارية بجامعة الدول العربية.

ويشتمل هذا الكتاب على أربعة أبواب يتحدث(الباب الأول) عن المدن الكبرى كظاهرة حضرية لها بريقها ولها ضخامتها واستقطابها لأعلى مراتب النمو العمراني وأحدث استخدامات التقدم العلمي والتقني، كما أن لها مشكلاتها السكانية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تجاهد لاحتوائها أوالتخفيف من ضغوطها؛ ويعرض (الباب الثاني) لإدارة المدن الكبرى كعنصر أساس في تسيير أجهزتها وتوظيف تفوق العقل البشري وإبداعات التقنية لتسيير هذه الكيانات الضخمة، وتوجيهها لخدمة الإنسان الذي يعيش فيها أو الذي تتصل مصالحه بها، وكيف تتصدى لمشكلات الحاضر وتستعد لتحديات المستقبل؛ أما (الباب الثالث) فيتحدث عن الرياض التاريخ والنشاط والتطور الحضري وبعض تجاربها الرائدة. كمثال لشقيقاتها من مدن المملكة؛ أما (الباب الرابع)فقد تناول أمانة مدينة الرياض وحركة العمل فيها، تخطيطاً وتنظيماً وإدارة، لقطاعات التعمير والمشاريع، والخدمات البلدية، واستعمالات الأراضي، والأجهزة المساندة، والعناية بالجوانب العلمية ذات العلاقة، مع التركيز على أبعاد التطبيق العملي والتجربة الواقعية التي

عـاشـتـهـا المملكة عـامـة،والعـاصـمة بـخاصـة، في أهم مـدد الإبداع والإنجـاز في تاريخها الحديث.

نسأل الله للعاصمة العزيزة كل تقدم وارتقاء، ولـمملكتنا الحبيبة وراعيها العظيم خادم الحرمين الشريفين، ولحكومته الرشيدة، اطراد التفوق والنجاح.

والله ولي التوفيق،،

**عبد الله العلي النعيم**

# الباب الأول

# المدن الكبرى

# (الظاهرة والمشكلات)

## مقدمة:

المدينة كتاب مفتوح، تطالع في صفحاته تاريخ سكانها وتراثهم، ومقومات بيئتهم وحياتهم الاجتماعية والاقتصادية، وذوقهم العام وسلوكياتهم، وأهدافهم ومطامحهم وتطلعاتهم، وقد أصبح إنشاء المدن أمراً أساسياً يفرض نفسه كأحد الاهتمامات الجوهرية في مختلف دول العالم المعاصر، لما له من أثر على التوازنات المكانية والسكانية وحتى على المسائل التفصيلية لأنماط الحياة المختلفة.

لقد مارس الإنسان الحياة في المدن منذ أكثر من خمسة آلاف عام، لكن المدن الكبرى تعد ظاهرة حديثة نوعاً ما، ولعل ضخامة حجمها هي التي تميزها عن أنواع الاستيطان الحضري الأخرى.

ومن المعروف أن الحركة الحضرية تنبع من تفاعل عوامل عدة، يمكن أن نخص من بينها: الإدارة السياسية للدولة، والتطور التاريخي، والاستقرار الاجتماعي، وتوفير النمو المتناسق للأراضي، وتنمية الموارد الاقتصادية وازدهارها، وتوظيف الأنشطة القائمة على التقدم العلمي والتطور التقني، لكن يظل عنصر السكان يتحكم بالدرجة الأولى في حركة نمو المدينة وتخطيطها وتنظيمها وتطويرها.

وإذا كانت تقديرات تطور السكان في العالم تشير إلى أن عدد سكان المدن سوف يبلغ ٤٨٪ من إجمالي سكان العالم في عام ٢٠٠٠م فإن تعداد التجمعات السكانية للمدن المليونية(ذات المليون نسمة) سوف يصل إلى ٦١٪ من مجموع سكان الحضر، مع الأخذ في الحسبان أن العواصم والحواضر الكبرى، ذات الثقل الخاص ومعدل النمو السريع، سوف يتزايد سكانها بمعدلات أعلى، ومن الثابت أنه كلما ازداد عدد سكان الحاضرة كان الاهتمام أكبر بإبداعات وسائل العلم والتقنية لمواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل.

إن التطور الحضري في العالم يسير بمعدلات خارقة حتى ليصعب التنبؤ بما سوف يأتي به الغد، وهذا ما يجعل عملية التخطيط توقعاً اجتهادياً إلى حد كبير، فوسط المتغيرات التي تمت حديثاً وخلال مدة لم تتجاوز بضعة عقود شهدنا:

- تدفقاً بشرياً مستمراً وبلا ضوابط نحو المدن لأسباب مختلفة.
- احتقاناً في المرافق العامة تتفاقم حدته نتيجة إقامة المباني الشاهقة.
- انطلاق المدن في الاتساع الأفقي لتحتوي المجتمعات المجاورة.
- ظهور المدن التابعة حول المدن الرئيسة وغير بعيدة عنها.
- ضغوطاً شديدة على شرايين المواصلات وزيادة سريعة في وسائط النقل كماً ونوعاً.
- مشكلات أخرى عديدة، ومتنوعة: اجتماعية وأمنية واقتصادية وبيئية....الخ.

هذه الدلائل ليست إلا مؤشرات لتطوير مستمر، يحمل العديد من قضايا التحضر التي ينبغي التصدي لها وطرحها على بساط البحث، لتدرس وتعالج بشمول وواقعية، وعلى الأخص في المدن الكبرى التي تعدت المشكلات في بعضها هيمنة الإنسان وتجاوزت حتى مداركه.

ولئن أمكن في الماضي الاعتماد في مسار التخطيط الحضري على الخبرة والمهارة والتجارب والقواعد المتوازنة وقدر غير قليل من العفوية، فإن إنشاء المجتمعات الحضرية المعاصرة وإدارتها يتطلبان نهجاً مختلفاً وأسلوباً مغايراً، ولهذا وذاك وجد التنظيم المدني والتخطيط التقني، استهدافاً لنظام دقيق يعتمد على البحث العلمي والإبداع الفكري والدراسات المتكاملة والتجارب الرائدة والتوقعات المثلى لحواضر المستقبل.

ولقد اهتم مركز التعاون بين كبريات المدن العالمية بدراسة حاضر المدن ومستقبلها، فعقد المؤتمر الرابع عشر لرؤساء مدن العالم الكبرى في ميلانو عام ١٩٨٧م لمناقشة موضوع التقنية الحضرية وأبعادها وآثارها، وعلى المسار نفسه عقد المؤتمر الخامس عشر في أبريل عام ١٩٨٩م حول موضوع « المدن- الحركة والمواصلات» وناقش عدداً من أبرز المتغيرات الحديثة التي تحظى بعناية خاصة واهتمام كبير لدى المسئولين عن المدن العالمية وأجهزة التخطيط فيها، وتتوالى الاهتمامات العالمية، والقافلة – بعون الله- تسير.

## ١- المدن الكبرى:

## (الظاهرة، مفهومها، نشأتها، أبعادها، تطورها)

سعى الإنسان منذآلاف السنين لتكوين الجماعات البشرية، فأنشأ القرى التى تطورت إلى قرى كبيرة ثم إلى مدن ومراكز حضارية، وينظر العالم إلى المدن كظاهرة مميزة في مواقع العمران على سطح الأرض، وإنجاز من أكبر إنجازات الإنسان، ومؤشر على مدى تحضره وتطوره.

لقد ظهرت المدن بأحجام مختلفة في العصور السابقة على التاريخ الميلادي مع ظهور الحضارات القديمة: الصينية، والهندية، والفرعونية والآشورية والعربية، ثم في القرون الميلادية الأولى إبان الحضارات اليونانية والرومانية، ثم مع الحضارة الإسلامية، وقد قامت هذه المدن بسبب عوامل دينية وتجارية وعسكرية وسياسية، واندثرت مدن واستمرت أخرى حتى العصور الحاضرة.

وفي البحث عن بداية ظهور المدن والتجمعات الحضرية في العالم ، يذكر التاريخ أرض الجزيرة العربية وما حولها، وظروف التفاعل الاجتماعي من قديم بين الإنسان والبيئة المحيطة به وأفراد مجتمعه، ثم الاستغلال الفعلي للموارد

البيئية وتطويرها، ويمكن القول إن الإنسان اهتدى إلى العيش في المدينة منذ اهتدى إلى الكتابة وحدوث تحولات عديدة في حياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية، وحين انتقل إلى النشاط الزراعي في شمال الجزيرة العربية، وبالذات في سفوح جبال زجوراس. قبل سبعة آلاف سنة، قام بإنشاء مدينة(جرمو) كأولى المدن المتطورة، حيث تجمعت فيها الدور السكنية وأحيطت بالمزارع الواسعة والمراعي المترامية(١).

ورغم أن عمر المدينة كظاهرة حضرية يتراوح بين سبعة آلاف وخمسة آلاف عام، إلا أن الحاضرة الكبرى كظاهرة عامة أقرب إلى الحداثة منها إلى القدم.

ويذهب بعض العلماء إلى أن اتساع المدينة هو الذي يميزها عن أى استيطان حضري سابق، وحتى مدينة روما القديمة ذات المليون نسمة كانت على علاقة مرئية بضواحيها الريفية، إذ كان باستطاعة سكانها قطع المسافة بين أية منطقة وأخرى بالمدينة، أو من مركز المدينة إلى أطرافها الريفية سيراً على الأقدام.

أما في الحاضرة الحديثة فيستغرق الانتقال من مركزها إلى أطرافها حتى بالسيارة ساعات، وهكذا اتسعت الحاضرة الكبرى لتصبح نطاقاً يتعدى هيمنة الفرد بكثير(٢).

إن ظاهرة اتساع المراكز الحضرية ظاهرة عالمية نشأت بتأثير ارتفاع درجة التحضر، وقد شغلت ولا تزال، أفكار الباحثين الجغرافيين والديموغرافيين وعلماء الاجتماع والاقتصاد الحضري والمخططين، فقد حاولوا التوصل بدراساتهم إلى صيغة « المدينة النموذج » التي تستغل ظروفها الطبيعية والبشرية الاستغلال الكفء وتستعين بها في تحديد صيغة الوظيفةالتي يمكن تأديتها والمساحة التى تستثمرها، ولا تزال الدراسات الحضرية قاصرة عن الوصول إلى الصيغة المثلى بسبب اختلاف مقومات نشأة وتطور المدن من جهة، وتباين معدلات الزيادة

السكانية والوظيفية من جهة أخرى، لكن تظل المدن الكبرى مشتركة في صيغة واحدة هي النمو المساحي على حساب الأراضي المحيطة بها في محاولة منها لسد متطلباتها الوظيفية والسكانية(٣).

لكن التطور التقني للحاضرة أدى إلى أن المدن قد تأخذ في نموها وامتدادها بعداً جديداً، واختفى المسطح كدلالة وحيدة على النمو والامتداد(٤) حيث لم يعد المنزل المكون من طابق واحد أو طابقين هو أساس بناء المدينة، فقد ظهرت العمائر الضخمة متعددة الطوابق والوحدات السكنية، وارتفعت ناطحات السحاب في كثير من المدن كنيويورك وشيكاغو، ولم يعد الانتقال قاصراً على الطرق والشوارع المعروفة، بل شقت الأنفاق تحت سطح الأرض لتتحرك وسائل نقل أضخم وأسرع، ووجدت في بعض المدن كاليابان وسائل نقل معلقة، وأصبح مفهوم المدن أن لها حجماً وليست مجرد مساحة، وأن نموها لم يعد وقفاً على المحاور الأفقية بل انتشرت ظاهرة النمو الرأسي.

وازدادت بعض المدن في أحجامها حتى أطلق عليها «المدن المليونية» متجاوزة ما عرف في أطوار نمو المدن، بالمدينة الرئيسةأو المدينة الأم التي قد تكون عاصمة لإقليم أو "المدينة العظمى" التي تضم في محيطها عدداً من المدن الصغرى والأحياء وتتركز فيها الأنشطة والخدمات، وقد تكون عاصمة الدولة.

ثم شهدنا ما يسمى بـ "المجمعات المدنية" تعبيراً عن امتداد النمو العمراني والمناطق المبنية لتشمل أكثر من مدينة أو وحدة حضرية معاً، ولعل أكبر مجمع حضري عرف بالضخامة سواء في المساحة أو عدد السكان هو مجمع لندن الكبرى الذى ابتلع حوالي ١٢ مدينة.

ومن مجموعة الظواهر التي تنشأ في منطقة معينة، تتمتع بمميزات جغرافية، واقتصادية ، واجتماعية، وإدارية عرفت المدينة ذات (الاستقطاب الحضري) ؛

لأن مميزاتها هذه تعطيها خاصية الجذب والتأثير في المناطق المحيطة بها(القابلة للاستقطاب) (٥)، وتعاني مثل هذه الحاضرة من زيادة في السكان وتكدس في الأنشطة الإنتاجية وتمركز في الخدمات، وما ينتج عن ذلك من تأثيرات اقتصادية واجتماعية وإدارية في هذا المركز وما حوله من مناطق.

وفى العواصم العربية(المتروبوليس) أو "المدن الرئيسة" ظهرت للوجود مناطق حديثة خلال العقود الثلاثة أو الأربعة الماضية، فتضاعف حجم معظم المدن الكبرى بضم المدن والمناطق المجاورة إلى نطاقها، وترددت مسميات " القاهرة الكبرى" و"بغداد الكبرى" و" منطقة الكويت الكبرى" و"عمان الكبرى" و"الدار البيضاء الكبرى" و"الرياض الكبرى" متجاوزة مساحاتها حدود المدن الأصلية ومخترقة أسوار المدينة القديمة بأضعاف مساحتها الأولى(٦).

## تصنيفات المدن:

تشير بعض التحليلات العلمية إلى الحاضرة بوصفها، مجموعة السكان المقيمة في تجمعات بشرية تنامت لتحتل موقعها في مقدمة تصنيفات المدن، كما أشارت أخرى إلى عنصرين يتضمنهما مفهوم التحضر: أولهما عدد محاور التمركز والثاني زيادة حجم الكثافة السكانية، كما تخضع تصنيفات التجمعات السكانية إلى عدة اعتبارات: سياسية، إدارية، تاريخية ثقافية؛ وتتفاوت التصنيفات من دولة إلى أخرى ، وهناك تصنيف اعتمدته الأمم المتحدة تضمن ثلاثة أنماط رئيسة هي:

١- التنظيمات المدنية التي تشمل نوع الحكومة المحلية، وعدد الأشخاص ونسبة السكان العاملين في المجالات المختلفة: الزراعية، الصناعية، التجارية.

٢- الأسلوب الإداري ، واعتبار المركز الإداري الذي يخدم عدداً من القرى، منطقة حضرية، وما عداه منطقة ريفية.

٣- اعتبار حجم السكان في التجمعات البشرية معيار التصنيف الحضري بصرف النظر عن العوامل الأخرى.

وعلى الرغم من أهمية هذه التصنيفات، وجدواها في تحليل التركيب الاجتماعي والوظائف الاجتماعية وخصائص النظم السياسية والإدارية والاقتصادية، إلا أن العوامل التاريخية والدينية، والظروف الجغرافية والبيئية ، والعادات والتقاليد والتراث، وتفاوتها بين المجتمعات المختلفة تلقي بظلالها على اتجاهات التصنيف.

وقد شهدت المجتمعات الحضرية ، تغيراً ملموساً في البناء الوظيفي الذي تأثر بتحركات التحضر والتصنيع، وأخذت المفاهيم القديمة تتوارى، والمهن الحرفية واليدوية تختفي، أمام التطور التكنولوجي واستخدام الآلة والتقدم العلمي الحديث.

إن المدن الكبرى تمثل- كما قدمنا - بؤرة النشاط والحركة في مختلف الاتجاهات ، ومن الصعب أن نتناول الحديث عن جميع عناصرها وتفاعلها فيما بينها والسيطرة عليها وتوجيهها، وقد نتخيّر منها بعض ما تصورنا أولوياته لنعرض لها في الفصول التالية.

## ٢- النمو السكاني:

يتطلع الناس إلى الحواضر أملا فى حياة آمنة مستقرة، في مجتمع حضري تتاح للفرد فيه حرية اختيار أسلوب الحياة الذي يناسبه أو يطمح إليه، والنمط الحضاري الذي تسوده التقنية الحديثة، والتمتع بكل مميزات المدن الكبرى التي يفتقدها في غيرها أو في مناطق الريف والبادية.

وبتأثير البريق الذي يغلّف هذه الحواضر، وعوامل الجذب فيها فضلاً عن عوامل الطرد في غيرها، أتخمت هذه المدن بالسكان المهاجرين إليها من المناطق

المجاورة وغير المجاورة بالإضافة إلى الزيادة الطبيعية المتنامية بين سكانها(زيادة عدد المواليد وانخفاض نسبة الوفيات).

وأصبح النمو السكاني ، تضخماً سكانيّاً أو انفجارًا سكانيًا ، يمثل القضية الأولى والمشكلة الملحَّة، ومحور التفكير ومجال الدراسات العلمية والإحصائية والاقتصادية والاجتماعية، وموضوع المؤتمرات العالمية والإقليمية والوطنية المعنية بحاضر المدن ومستقبلها.

يؤكد السيد/ شريداث رامفال أمين عام منظمة الكومنولث على أهمية الموضوع في كلمته التي ألقاها في مؤتمر عواصم العالم في أوتوا بكندا في أكتوبر١٩٨٧م، ويتساءل عن المستقبل عند عام ٢٠٠٠م؟ وعن التحديات التي سوف يرثها أبناؤنا؟وكيف نفرط في مصادر الطبيعة وينابيع كوكبنا، وكيف نتسبب في تلوث البيئة، ونقضي على الغابات والأشجار ونستنزف خيرات التربة، ولا نفكر في أساليب الاستفادة من الفيضانات أو مقاومة الجفاف، واستطرد إلى القول إن المحافظة على الاقتصاد العالمي ليست بأهم من القضاء على الفقر، الذى يردد البعض أنه جارٍ القضاء عليه، في حين أن العكس هو الواقع، ففي أفريقيا السوداء أبلغ مثال، حيث انخفضت مستويات المعيشة إلى الثلث مما كانت عليه في عام ١٩٧٠م وتسير القارة نحو مزيد من الفقر والجوع، وأن أهم التحديات للإنسان ستكون في المدن وفي الغالب في العواصم، فقبل نهاية هذا القرن الحالي سيعيش غالبية سكان العالم في المدن، وهو عكس ما كان عليه العالم في بداية القرن الحالي، حيث كان سكان الحضر يمثلون نسبة ١٥٪ فقط ارتفعت في منتصف القرن إلى ٣٠٪ ، وبتعبير أدق فإن الزيادة في عدد سكان المدن مذهلة إذ ارتفعت من ٧٣٠ مليوناً في عام ١٩٥٠م إلى( بليونين) حاليًا، وربما وصلت إلى (٣ بلايين) في نهاية القرن.

وعقّب السيد/ شريداث بأن على الحكومات، وحكومات الأقطار النامية خاصة أن تواجه الخيارات الصعبة، ومنها مراعاة التنمية الريفية أكثر من التنمية الحضرية، والمدن الصغيرة أكثر من المدن الكبيرة، كجزء من التنمية المتوازنة. ويجب عليها أن تسيطر بصفة خاصة على القضية الشائكة وهي سياسة السكان؛ لأن النمو السريع للمدن هو فى الغالب مجرد علامة واضحة لمجتمع يحاول أن يستوعب نمواً سكانياً أكبر بكثير من مصادره الاقتصادية، وأن المجتمع الدولي يجب أن يتحمل مسئولياته في ذلك، وأن حاجتنا أصبحت ماسة إلى التعاون الدولي لجعل العالم آمنًا في القرن الحادي والعشرين.

## عالم تعداده خمسة مليارات ونصف المليار نسمة:

إن مولد طفل في منتصف عام ١٩٨٧م تقريبًا أوصل عدد سكان العالم إلى خمسة مليارات [٧]، ويتزايد العدد الإجمالي للبشر الآن بمعدل ١٥٠ نسمة في الدقيقة،أي ٢٢٠ ألف نسمة في اليوم أو ٨٠ مليون نسمة في السنة، وفي ظل هذا المعدل سوف يصل سكان العالم (كما يشير تقرير الأمم المتحدة) إلى ٦,٤ مليارات نسمة بحلول نهاية القرن الحالي، وسبعة مليارات في عام ٢٠١٠م وثمانية مليارات ونصف المليار في عام ٢٠٢٥م[٨] ، وهذا الرقم الأخير تعدل بزيادة ٣٨ مليون نسمة، أما معظم الزيادة فسوف تكون في البلدان النامية. كما يمثل الشكل رقم"١" توقع وصول عدد سكان العالم إلى ١٢ بليون نسمة عام ٢١٥٠م.

إن مولد طفل يعد، في مختلف المجتمعات مناسبة سارة يحتفل بها، ولكن الزيادات السكانية الرهيبة أتت معها بالعديد من المشكلات، والإحساس بآثارها شديد التباين بين مجتمع وآخر، فبينما تذهب غالبية الاتجاهات الفكرية إلى التحذير من مشكلات الانفجار السكاني، يذهب البعض بعيداً عن الفكر العام بدعوى أن الأعداد السكانية الأكبر سوف تحل هي نفسها أية مشكلات تنجم عن

ارتفاع الكثافة السكانية؛ نظراً لأن زيادة عدد السكان سوف تزيد من الرصيد البشري في الإبداع وسعة الحيلة واتساع القاعدة لبروز جيل من العباقرة.

وينتقد التقرير المشار إليه هذا الاتجاه بأن البلدان الناجحة الآن هي- في الغالب- التي اعتمدت سياسات للتخطيط السكاني، وأن هناك علاقة واضحة بين مستويات الخصوبة المنخفضة وبين نصيب الفرد من الدخل، ثم يضيف التقرير أن: «الطريق بعد المليارات الخمسة لا تمليه الصدفة ولا قسوة المصير، وأن التوازن بين الطبيعة والبشر يحقق بناء مستقبل أفضل لحماية الأجيال القادمة، أما الطريق الآخر فيفضي إلى صعوبات قد تتفاقم وتصبح كارثة إذا تأجل خفض الخصوبة طويلا».

وعودة إلى ضغوط النمو السكاني على المدن الكبرى، في مثال واقعي ورد على لسان عمدة مدينة دلهي (في كلمته أمام مؤتمر عواصم العالم في أوتوا بكندا، أكتوبر ١٩٨٧م) مشيراً إلى أن التحضر يعدّ من أهم الظواهر في عالمنا الحاضر والمستقبل، وأنه قبل حلول عام ٢٠٠٠م سيعيش ٤٨٪ من الجنس البشري في المناطق الحضرية، وسترتفع النسبة في عام ٢٠٢٥م إلى ٦٣٪، وأن التحضر والتصنيع وحركة المركبات في الطرق أوجدت وضعاً مربكاً للعقل في المدن الكبيرة، وبخاصة تلك الكائنة في الأقطار النامية، وأن النمو الحضري السريع يأتي بنتائج سلبية وإيجاد ضغط لا يطاق على البنية الاقتصادية والإدارية، وأن مدينة دلهي التي تبلغ مساحتها ١٤٨٥كم٢ وعدد سكانها ٧,٥ملايين نسمة تمثل واحدة من أسرع المدن الكبرى النامية حيث كان عدد سكانها في عام ١٩٤٧م ٦,٠. من المليون فقط ، وأن المخطط الرئيس الثاني وضع على أساس وصول التعداد إلى ١٢,٨١ مليوناً قبل عام ٢٠٠١م.

وعن ( المدن المليونية) تشير الإحصاءات السكانية وتوقعات منظمة هيئة الأمم

إلى أنه في عام ١٩٥٠م كانت المدن المليونية تقدر بحوالي ٨٠ مدينة زادت في عام ١٩٦٠م إلى ١٢٠ مدينة، والمتوقع أن تتضاعف قبل نهاية القرن العشرين.

أما الحواضر الكبرى (العملاقة) فقد كانت المدن العشر الأولى عام ١٩٥٠م على مستوى العالم، التي يزيد سكانها على أربعة أو خمسة ملايين من بينها ست مدن في البلاد الصناعية والأربع الباقية في الصين والهند بالإضافة إلى بيونس أيرس، وبناءً على تقديرات الأمم المتحدة ومع حساب معدل الزيادة في النمو لكل مدينة فإن المتوقع أن يكون هناك خمسون مدينة يزيد عدد سكان الواحدة منها على خمسة ملايين نسمة، منها تسع مدن فقط في الأقطار الغربية.

ويمثل الشكل رقم"٢" النمو السكاني في الـ ٢٥ مدينة مليونية الأولى في عام ١٩٥٠م، وتوقعات الترتيب في عام ٢٠٠٠م، ونستطيع أن نستخلص منه النتائج التالية :

- وفق معدل الزيادة تبقى ١٥ مدينة فقط بين الـ ٢٥ مدينة الأولى، وإن اختلفت في الترتيب.
- يتوقع ظهور ١٠ مدن كانت منزوية عام ١٩٥٠م لتصبح بين الـ ٢٥ مدينة الأولى عام ٢٠٠٠م.
- تتراجع ١٠ مدن كانت متصدرة في عام ١٩٥٠م.
- يبدو التراجع الواضح في ترتيب المدن والمجمعات المدنية في (لندن، مجمع الرين/ الرور، باريس، شيكاغو، موسكو، ميلانو، فيلادلفيا)، التي تقع جميعها في دول متحضرة، مما يعطي دلالة على تنبه هذه المدن مبكرًا إلى وضع حلول للحد من نموها، وفي المقابل المضاد نجد التسابق الواضح في ترتيب المدن الأكثر سكانًا(مكسيكو سيتي، ساوباولو، القاهرة، بكين، سيئول،

جاكرتا، كراتشي، طهران، دلهي)، التي تقع كلها في دول العالم النامي حيث ضعف التخطيط العام لمواجهة النمو المتزايد، أما مدينة مكسيكو سيتي فقد سجلت أكبر رقم تزايدي حيث قفزت من المرتبة السابعة عشرة في عام ١٩٥٠م(٢,٩مليون) إلى المرتبة الأولى(٣١,٦ مليوناً) في عام ٢٠٠٠م ، بينما سجلت مدينة لندن أصغر رقم تناقص نسبي حيث نزلت من المرتبة الثانية في عام ١٩٥٠م(١٠,٢ملايين) إلى المرتبة الثامنة عشرة في عام ٢٠٠٠م(١٢,٧١مليونًا) ولكنها مع ذلك سجلت زيادة أكثر من مليونين ونصف المليون نسمة.

وفي تقرير آخر عن الأمم المتحدة، أن معلومات مستجدة توافرت عن توقعات ترتيب المدن الكبرى في العالم الأكثر عددًا في عام ٢٠٠٠م حسب توقعات ١٩٨٢م مقارنة بالتوقعات التي وضعت عام ١٩٨٠م تضمنها الشكل"٣" عن النمو السكاني في كبريات مدن العالم، كما تضمن الشكل"٤" ترتيب المدن التي بلغ تعدادها عشرة ملايين فأكثر في عام ١٩٩٠م(حسب نشرة هيئة الأمم الصادرة في عام ١٩٩١م).

ويستدرك تقرير الأمم المتحدة منبهًا إلى أنه ليس هناك نمط سائد في العالم يفسر تحقيق التوقعات السكانية، وأن كل مدينة تعدّ حالة بذاتها، مُقَارِناً بين المدن الصينية والمدن اليابانية ومدينة مكسيكوسيتي، ومع هذا فإن الاتجاه العام يشير إلى أن سكان الحضر في تصاعد مستمر، وتتوقع الأمم المتحدة أن يشكل الحضر ثلاثة أخماس سكان العالم عام ٢٠٢٥م.

وعن النمو السكاني في الوطن العربي تشير إحصاءات ١٩٧٤م إلى أن مجموع السكان قد بلغ ١٤١,٥٩٩,٠٠٠ نسمة يعيش أكثر من ٤٢٪ منهم في مدن ذات عدد من السكان ٢٠ألف نسمة فأكثر، ويصل معدل الزيادة السكانية إلى

اكثر من ٣,٦٪ (التقدير المتوسط بين أعلى وأدنى المعدلات ) وبمقارنة معدلات الزيادة السكانية السنوية للسكان عامة مع زيادة السكان الذين يقطنون المدن(بين ٤,٥٪و٥,٥٪) نجد أن النمو السكاني في الحضر يسبق النمو السكاني العام، ويشكل هذا التفاوت إذا ما استمر بالاتجاه نفسه خطورة على التوازن السكاني بين الحضر والريف، كذلك إذا ما استمرت هذه الزيادة بهذه المعدلات فإن عدد سكان العالم العربي سوف يتضاعف في نهاية القرن الحالي ليصل إلى أكثر من ٢٥٠مليون نسمة(٩). وأن سكان الحضر سوف يشكلون أكثر من ٦٠٪ من إجمالي السكان.. ويمثل الشكل رقم"٥" نسبة سكان الريف إلى مجموع السكان في العالم وتوقعات الزيادة المتنامية في سكان الحضر حتى عام ٢٠٠٠م في مناطق العالم المختلفة.

## ٣- الإسكان والتوطين:

يفضل الناس العيش في المدن الكبرى، ويتوافدون عليها، ويسعون للإقامة فيها؛ لأنهم يجدون فيها المجال الفسيح لتحقيق رغباتهم في حياة عصرية متقدمة وإرضاء طموحاتهم في التطلع إلى مستقبل أكثر تقدماً وإشراقاً، وينظرون إلى الحاضرة الكبرى لقيمها ومزاياها المتعددة،وحيث يجدون مجالاً للاختيار لا يتاح لهم في مكان آخر ضمن إمكاناتهم الفردية، وقد يعني هذا أن تهيء كل حاضرة للقاطنين فيها حرية أكثر لمجال واسع من الاختيارات ، كما يعني أيضاً جهداً مضاعفًا في حل مشكلات هؤلاء القاطنين، وفي مقدمتها تيسير التوطين وإتاحة السكن المناسب الذي يعد من مجالات الإدراك الحسي للبيئة الحضرية.

وتتعدد مشكلات الإسكان وتتنوع، وتخف أو تتفاقم، وفقًا لطبيعة كل حاضرة وظروفها الاجتماعية والاقتصادية، وطاقتها الاستيعابية، وإمكانات التوسع وتنويع استخدامات الأراضي، وضخامة الأعداد الوافدة من السكان، وحتى بريق النجاح

الذي تحققه يجذب إليها البشر من كل حدب وصوب، وفي كل الأحوال نتيجة الجهود في دراسة التفاعل بين النظريات وتطبيقاتها إلى ما يحدث التطوير الفاعل في المحيط الحضري وما يحقق مطالب السكان ورفاهيتهم.

في مدة تراوحت بين الأربعينات والستينات، ظهر الاتجاه نحو تنظيم حضري طابعه الأساسي مادي اهتم بتنظيم نمو المدن، وفقاً لمبادىء التصميم اللندنية التي وضعها P. Abercrombie سنة ١٩٤٤م.(١٠) وكان الاهتمام الأكبرمُركزاً على إنشاء المساكن، حيث وجدت لها تطبيقاً واسعًا في شكل أحياء أنشئت عادة على أطراف المدينة، ومع هذا وجدت أحياء داخل المدينة أعيد بناؤها ، كما انتشرت مشاريع المساكن الجماعية"في الولايات المتحدة الأمريكية، والمجمعات الكبرى الفرنسية،، وهي عبارة عن مجمعات أبنية منفردة أقيمت على مساحات منفصلة عن بعضها، وكانت الدولة طوال هذه المدة صاحبة القرار وممولة المشروعات.

ومنذ بداية الستينات وحتى السبعينات اتجه المسئولون على المستوى الحكومي في معظم البلدان الصناعية، لتأمين ابتكارات تقنية وإعداد مخططات توجيهية لتنفيذ بنية هيكلية(مرافق عامة) إلى جانب الإنشاءات السكنية، وإقامة تجديدات شاملة داخل المدن الكبرى، وفي الأطراف بإنشاء جيل من المدن الجديدة.

ومن أواسط السبعينات إلى الثمانينات، تنبه المسئولون إلى أهمية الوفاء بمطالب المستفيدين من المساكن والخدمات، ودراسة فئات القاطنين التي لم تندمج بما فيه الكفاية بالمجتمع أو التي تعيش على هامشه.

ومنذ أواخر الثمانينات اتجه المخططون إلى محاولة استيعاب الظاهرة الحضرية بكل تعقيداتها، ومن بينها إنعاش أحياء بكاملها فوجدت مناطق الأعمال التي يغلب عليها النشاط الاقتصادي، وإنشاء تجمعات من حجم وسطي، ومجمعات علمية، ومستوطنات متخصصة في البحث العلمي والتقنية المتقدمة،

وهذا مدخل جغرافي أكثر توازنًا بين الامتدادات على أطراف المدينة والنسيج الحضري القائم، وبعد التوسعات السريعة في رقعة المدينة الكبرى ينبغي التنبيه إلى تصحيح الأخطاء الناتجة عن النمو المضطرب الذي تجاوز توقعات التخطيط.

أما الغالبية العظمى من (المدن الكبرى العربية) فتعاني من أزمة الإسكان ويتجه الوضع الإسكاني فيها إلى التدهور المستمر، وتأخذ المشكلة عدة أبعاد يؤثر كل بعد في الآخر ويتأثر في الوقت نفسه بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية على المستويين المحلي والوطني(١١)، ويتناول عدة أبعاد:

- الخصائص الديموغرافية، وحركة السكان والهجرة ومعدلات النمو.
- الخصائص الاجتماعية والاقتصادية، ونمط الحياة وطبيعة العلاقات الأسرية ومستوى الدخول.
- الخصائص الإيكولوجية، ومناطق السكن وعلاقتها بالتنظيم الشامل.
- التخطيط والتنظيم الإسكاني، والخصائص العمرانية وسياسة الإسكان.

وحتمية السكن تكمن في توافر عناصر الأمن والتماسك الاجتماعي والشعور بالاستقرار والانتماء لكون المسكن مصدر سعادة ورفاهية وليس منبعًا للجريمة أو الانحراف أو التفكك.

وكأمثلة واقعية نشير إلى:

- المخطط التوجيهي الموضوع (لمدينة القاهرة) سنة ١٩٧٠م، والذي يحدد الشكل الإجمالي للمجمعات السكنية، ويتضمن إنشاء مدن جديدة حول مدار المدينةالصحراوي. ثم الاتجاه الحالي نحو اعتبار القاهرة مدينة مغلقة أمام الهجرة الداخلية.
- وفي (الرباط) وضع مخطط توجيهي سنة ١٩٧٣م اهتم بتوقيف تيارات الهجرة إلى العاصمة في نطاق علاج مشكلات الإسكان.

- وفي (تونس) رُؤي وقف تنفيذ المخطط التوجيهي سنة ١٩٧٧م، ثم الانطلاق الكبير للتوسع نحو الشرق نحو ضفاف البحيرة.

أما (الأزمة السكنية) التي تؤثر بصورة خاصة على فئات ذوي الدخل المحدود، فلا تزال تمثل المشكلة الأولى لأغلب العواصم والحواضر الكبرى العربية، ورغم الجهود الجبارة التي تبذل فإنها لا تزال تؤرق المسئولين عن هذه المدن.

## ٤- استخدامات الأراضي:

من القضايا الرئيسة التي تستحوذ على اهتمامات الباحثين في مجال النمو الحضري، التعرف على أنماط هذا النمو ومعطياتها، وعلى الأخص في المدن الكبرى، ومن خلال دراسة تحركات السكان يبرز مجالان لهما أهمية خاصة: البعد المكاني والبعد الزمني.. ومن حيث البعد المكاني. فالمؤكد أن السكان يتجمعون ويتجهون نحو المدن الرئيسة والمراكز الحضرية. أما بالنسبة للبعد الزمني فإن معظم المدن الكبرى تمر بمرحلة نمو سريع في العديد من الاتجاهات مما يجعل مهمة تتبع حركة النمو للتوصل إلى نمط أو أنماط محددة أمرًا في غاية الصعوبة والتعقيد(١٢)،ويرجع ذلك لصعوبة تجميع مختلف عناصر السياسة المتكاملة لتخطيط المدن واستخدام الأراضي ضمن منطقة التنظيم الحضري ، فليس من السهل الحفاظ على هوية المنطقة السكنية بسبب زحف المحلات التجارية والورش والمصانع الصغيرة، وحتى مع وجود التشريعات التي تنظم عملية استخدام الأراضي فان التقيد بها ليس بالأمر اليسير، مع الأخذ في الحسبان عدم التماثل في طبيعة الأرض التي تقوم عليها المدن (جبلية/ شاطئية/ زراعية/ صحراوية) وإمكانية الاتساع الأفقي أو الارتفاع الرأسي . وقيود حماية البيئة. والغلو في أسعار الأراضي، وحدود النطاق العمراني. وقواعد المخطط الرئيس وغير ذلك.

وفي نظرة على (مشكلات الأرض) نشير إلى أن المساحة الحضرية القائمة أو الداخلة في نطاق التوسع العمراني تمثل محور العمليات التخطيطية والتنظيمية، وقد تكون هذه المساحة أو أغلبها ملكية عامة للدولة أو للمدينة، وهذا يسهل من مهمة المخطط إلى حد كبير، وقد تكون الملكية الخاصة هي العنصر الغالب سواء على المساحة كلها أو مناطق معينة منها أو أراضي متخللة فتبدأ مصاعب نقل الملكية أو نزعها للمصلحة العامة وقضايا التعويض وما إليها.

فالأرض البيضاء داخل الجزء المعمور من المدينة، غالبًا ما تكون نادرة ومرتفعة الثمن ، والمساحات التي تحتاجها المشاريع الحيوية لخلخلة الأحياء القديمة وشق الطرق وتوسيعها أو متطلبات التحديث الحضري ومظهر المدينة الكبرى وتجميلها، قد تتطلب الأرض وما عليها من عقارات تغلب عليها الملكية الخاصة، والأصل أن حق الملكية من شأنه إطلاق يد المالك في التصرف، لكن في هذا المجال تتدخل المصلحة العامة فتصير قيدًا على هذا الحق، وكلما كانت مقتضيات هذه المصلحة قوية وجوهرية وكان التعويض عادلاً وسريعًا، تقبلها الناس ولم يضعوا في طريقها العراقيل.

و(قيمة الأرض) تخضع عادة لنظرية العرض والطلب، كما تكتنفها أحيانًا عوامل أخرى كالمضاربات العقارية، الأمر الذي يؤثر في ارتفاع التكلفة النهائية لعمليات تنظيم المدن، وقد تشكل تكاليف نزع ملكية العقارات في وسط المدينة ثلث القيمة الإجمالية للمشروع.

وللأوضاع النظامية أو القانونية للأراضي دور كبير في خيارات المنظمين، وسهولة تحركهم أو صعوبته، وفقاً لسير الإجراءات النظامية أو تعقيدها، والتفرقة بين الملكية العامة والملكية الخاصة، واختلاف الأوضاع العقارية بين دولة وأخرى.

فعن (الأملاك العامة) نجد أن أحد الجوانب المهمة في الحركة التخطيطية والتنظيمية للمدن الكبرى هو سياسة أراضي المدينة ، وبتعبير مجازي- يسيطر عليه منطق التأثير الاقتصادي- تعدّ الحاضرة الكبيرة مصفاة لتحويل الأراضي المجاورة إلى مناطق حضرية، وعلى سبيل المثال هل ينبغي على المؤسسة الصناعية أن تمتلك مصادر مواردها الخام لتكون صناعتها أكثر اقتصادية؟ وحين تكون مصادر المادة الخام قريبة من مركز المصنع يكون الرد (بالإيجاب) وبهذا المنطق وفي حالة المدينة ككل يكون الرد إيجابياً أي ضرورة امتلاك المدينة لكفايتها من الأراضي الريفية المحيطة بها بتطويراتها الحضرية.

والإجراء المنطقي في الظروف السريعة التغيرّ، يدعو إلى تأمين المجتمعات الحضرية بمساحات الأرض التي يتطلبها التوسع السليم والمخطط، وأن تكون السلطات المعنية واعية لأبعاد الموقف وتطلعات المستقبل، وتحافظ على أملاكها العامة لمتطلبات المصلحة العامة.

وفي نظرة خاصة على ( الملكية العامة للأراضي الصحراوية) نجد سيطرة الدولة واضحة، ففي الولايات الغربية من الولايات المتحدة الأمريكية قد تمتلك الحكومة الفيدرالية نحو ٧٠٪ من المساحة، على العكس من الموقف في دول استصلحت أراضيها منذ قرون كفرنسا فلا تزيد الأملاك العامة فيها عن ٥٪ من كامل المساحة وكثيراً ما تضطر الدولة إلى إسقاط مساحات من أملاكها العامة لتخصيصها لمجمعات محلية في إطار عمليات تنظيم المدن، كترك عقارات قائمة في أواسط المدينة تستعملها قطاعات مركزية يمكن أن تعوض عنها بعقارات أخرى خارجها.

و( الملكية المحلية) تبدو في تمليك البلديات للأراضي الداخلة في نطاق المدينة، وغير المملوكة ملكية خاصة، لإتاحة الفرص أمامها لتطبيق الخيارات التنظيمية

وامـتلاك الحـد الأدنى من الأرض لمشاريـعهـا التنموية والعـمـرانية وإبعـادها عن مؤثرات سوق الأراضي وتناقضاته.

و(الملكيـة الخـاصة) تشكل الـعنصر الفـعـال في نشـاط الإسكان، وتدخل فـيهـا أملاك الشركات العقـارية وأملاك شركات التأمين والشركات المصـرفية وغيرها، كما هي الحـال في الملكيات الخاصة الكبرى في وسـط لندن"ملكيات بدفورد -Bed ford estate وملكـيـات جـروفـنز، وعلى المخطـطين والمنظمـين أخـذ هذا في الحسبان.

وإذا لم تمتلك المدينة كـفايتـها من مـساحـات الأراضي، فلا يزال أمـامهـا حل بديل في (السـيطـرة العـامة عـلى أسـعـار الأراضي) بتـملك الأرض الضـرورية، واسـتـمـلاك الأراضي في إطار الأنظمـة والقـوانين وتغلـيب المصلحـة العـامـة، واسـتـخـدام حق الشـفـعـة المأخوذ بـه في كثـيـر من البلدان بالحلول مـحل الشـاري المعين، عندما يطرح العقار للبيع، ففي فرنسا(مثلاً) ومنذ عام ١٩٧٥م اتسع نطاق استعمال حق الشفعة ليشمل تلقائياً ومن غير تحديد كامل المناطق الحضرية[١٣].

وعن التغيـر في(حجم المدن العربية المعـاصرة) والمساحات التنظيمـية، يطالعنا التوسع في المساحات التنظيـمية للمدن الرئيسة واحتـواؤها المدن الصغرى والقرى المجـاورة ، وآثار ذلك على الطابع الحـضـري والجغـرافي والتـركـيب الاجتـمـاعي والجوانب الاقتصادية وتطوير المناطق الصناعية.

وبالنسـبة( لاستـخدام الأراضي داخل حـدود تلك المدن ) نجد الصورة تـختلف من بلد لآخر. ومن البيانات المتوافـرة عن العراق والأردن وسوريا فإن النمط المتبع يبـرز العديد من المشـكلات المتعلقـة باسـتـخـدام الأراضي، ويوضـح البـيان التـالي استخدام الأراضي في الدول الثلاث للمرافق المختلفة[١٤].

| المرافق | بغداد | عمان | دمشق |
|---|---|---|---|
| السكن والإسكان | ٣٨,٧٪ | ٦٧٪ | ٢٩٪ |
| الصناعة والصناعات | ٨,٩٪ | ٥٪ | ٧,٢٪ |
| مرافق عامة(مدارس، مستشفيات...الخ) | ٣٠,٤٪ | ٢٥,٥٪ | ٣٥,٩ |
| ساحات عامة | ٢,١٪ | ٢,٥٪ | ١٦,٩٪ |

يتضح من البيان أن هناك تفاوتًا في استخدام الأراضي للمرافق والخدمات العامة، خاصة في السكن والمساكن والساحات العامة، فبينما تبلغ نسبة الأراضي المخصصة للإسكان في عمان ٦٧٪ من كامل مساحة عمان نتيجة لهجرة اللاجئين الفلسطينيين عامي ١٩٤٨و ١٩٦٧م، تخصص دمشق ٢٩٪ للإسكان و ١٦,٩٪ للمساحات العامة متفوقة في ذلك على عمان وبغداد اللتين خصصتا حوالي ٢٪ لهذا الغرض، وإذا وضعنا المساحات التي تشغلها المناطق القديمة في هذه البلدان المستخدمة للصناعات والتخزين والطرق والمواصلات والمقابر والأراضي المكشوفة غير المستغلة في حسابنا نجد أن هناك تفاوتًا واضحًا في استخدام هذه الأراضي، وتتحكم عوامل مختلفة في هذا التفاوت منها طبيعة الأراضي نفسها(أنهار، جبال، وديان، أراضي زراعية، رمال، بحار، ٠٠٠إلخ) وهناك عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية ونفسية- مثل القيم السائدة في المجتمعات العربية كتفضيل الأسرة الإقامة في مسكن منفصل(فيلا) عن الإقامة في شقة سكنية أوعمارة تضم عشرات الشقق، غير أن الطلب المتزايد على المساكن في المدن وقلة العرض يجعلان الكثيرين يتنازلون عن تشددهم ويقبلون بالواقع والإمكانات السكنية المتوافرة.

إن التوسع في المساحات التنظيمية ودمج المدن الصغيرة والقرى المحيطة بالمدن الرئيسة له آثاره الإيجابية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وربما جاء التأثير عكسيًا على عملية التحضر ذاتها. وفي أغلب الأحيان ، وعند التوسع

للمدن الكبرى، يلزم أن نأخذ في الحسبان التوازن بين التحضر في مختلف جوانب الحياة الحضرية والعمرانية والاجتماعية والثقافية والترويحية، وفي القيم والتقاليد التي تجعل الحياة في المدن مصدراً للاستقرار والرفاهية.

## ٥- القضايا الاجتماعية:

المدينة وعاء واسع تنصهر فيه الجماعات الدينية والعرقية والمهنية والأسرية، التي تمثل خلفيات ثقافية وأنماطاً حضارية ومستويات تعليمية متفاوتة واهتمامات وظيفية مختلفة وأمزجة وطباعاً وميولاً متباينة. إن هذه الاختلافات كلها تجعل المجتمع الحضري نسيجاً خاصاً له إيجابياته الاجتماعية والثقافية وغيرها.

كما أن له أيضاً سلبياته في عدم الاستقرار الاجتماعي لدى بعض شرائح المجتمع، ونوعيات معينة من الجريمة والانحرافات السلوكية، وزيادة نسبة الأمراض العصبية والنفسية والعقلية وغيرها.

وقد نحتاج لإلقاء نظرة على المحتوى التاريخي لنشوء المدينة ودور الجانب الاجتماعي في ذلك، والقوالب التي وضع سكان الحضر أنفسهم فيها في مدد زمنية سابقة تحت تأثيرات مختلفة.

ففي مطلع القرن الثامن عشر اتسمت المدن الغربية بملامح مميزة من تراث العصور الوسطى، أما نظامها الاجتماعي فقد كان قائما على شكل مجتمعات تقليدية بسيطة، وربما كانت المدينة الوحيدة التي حظيت بمميزات أكثر حداثة حينئذٍ هي(لندن)، أما المدن الأخرى فقد نمت بسكانها بعد عام ١٧٠٠م دون أن تبدّل كثيراً من طابعها التقليدي(١٥).

وخلال القرن التاسع عشر كان طابع عصر الصناعة هو المؤثر الرئيس على مجتمعات المدن، فيما تم من تطوير لشبكات المواصلات لنقل الكميات الهائلة من

البضائع والمنتجات مخترقة المدن الصناعية، وخلق مساحات سوقية كبرى حول البؤرة الحضرية للمدينة،وتبعاً لذلك حدثت توسعات خارقة في الحدود الجغرافية وزيادة كبيرة في النمو السكاني، وظهور تجمعات سكانية جديدة تماماً، وتبدّل عميق في الظروف الفيزيائية للحياة الحضرية، وتغيرات جذرية في النظام الاجتماعي الموروث.

وخلال العقود الأخيرة من هذا القرن، بدت علامات قوية تنبىء عن تحرك المدينة صوب عملية انتقالية أخرى، كالتبدلات التي طرأت على طابع التصنيع والقوى العاملة، والوسائل الحديثة في توزيع الدخل وحياة الأسرة، والنمط الحضاري الذي طورته التكنولوجيا الحديثة، هذه العناصر أحدثت تغييرات مهمة في أساليب التكيف في المجتمعات الحديثة، والمواءمة بين تراث الماضي ومقتضيات العصر، ودوافع التنازع بين الطبقات ومحاولة احتوائها، والعوامل المؤدية إلى التفكك والانعزالية ومقاومتها، والنظرة إلى المدينة كوعاء كبير تذوب فيه مختلف العناصر لإخراج كيان قوي متماسك، يسعى للتقدم والنماء للإنسان الذى يعيش في البيئة الحضرية وينتمي إليها.

إن التخطيط الحضري أو التصميم المعماري ليس تخطيطاً لشارع أو تصميماً لسكن أو عملاً هندسياً وفنياً منفرداً، لكنه أعم من ذلك وأشمل ولعله في الأساس(تصميم لبيئة اجتماعية) تحوي الإنسان المقيم فيها وتصلح مكاناً مناسباً لمعيشته ومباشرة أوجه نشاطه المتعددة، ويطمئن فيها إلى حاضر مريح ومستقبل أكثر راحة وإشراقاً، وما دامت هناك نسبة كبيرة من السكان تعيش حياة حضرية، ولما كان الغرض الرئيس للمدينة - كما قيل حقاً- هو تهيئتها لعيش وعمل قاطنيها، لهذا فكلما حصل الفرد في المدينة على ما يحقق له أفضل المستويات الاجتماعية والمادية والحضرية كانت المدينة تؤدي رسالتها للمجتمع.

إن الغالب الأعم من المشكلات الحضرية، قضايا ذات طبيعة إنسانية، لهذا فإن تحسين المدينة أو تطويرها يجب أن يبدأ بمشكلات الإنسان فيها ( المسكن والبيئة والخدمات وظروف العمل ووسائل الترويح ٠٠٠إلخ) وليس بالمظهر العام والاهتمام بالساحات والشوارع واللمسات الجمالية، ومع أخذ هذه العناصر في الحسبان إلا أنها تأتي، أو يجب أن تأتي، في المقام الثاني.

إن تنظيم المدن اجتماعيا وإنسانياً، لا يتم في أغلب المجتمعات بالشكل أو الأسلوب الذي ينبغي له، وعلى الأخص في المدن الكبرى التي تزداد تضخماً دون أن يقابل ذلك إعداد مسبق لكل تطوير، ودراسة شاملة لعلل المدينة من أعماق جذورها، مثل الاتساع الأفقي أو الرأسي دون قيود، والسماح لأمواج الهجرة الوافدة عليها بلا حدود، وقيام تجمعات هامشية لا هي ريفية ولا هي حضرية، وما يترتب على ذلك من آثار اجتماعية وصحية وأمنية خطيرة.

وعن (القضايا الاجتماعية في التجمعات العربية الحضرية) قد نكتفي بالإشارة إلى بعض عناصر التكوين البنائي وتشمل: التنظيم الطبقي الاجتماعي، ونشوء المؤسسات الحضرية التي لم تكن معروفة في المجتمعات التقليدية وبرزت الحاجة إليها مع النمو الحضري.

لقد واكب التحضر ونمو المدن ظهور شرائح طبقية اجتماعية جديدة. ساعدت على ظهورها وتطورها ونموها عملية التحضر ذاتها في العديد من المدن العربية(بيروت، القاهرة، عمان ، الكويت، تونس، الرياض، بغداد) على سبيل المثال لا الحصر، ويرجع السبب في ظهور هذه الطبقة الجديدة إلى وجود نظام اجتماعي مفتوح ومتحرك يسمح بالانتقال من مرتبة ومكانة اجتماعية إلى أخرى وفق المقدرات العقلية والفيزيولوجية للأشخاص الراغبين في الحركة والعمل المفيد للجماعة ، ويشير روبرت ميرتون- عالم الاجتماع- إلى أن التباين عامل رئيس

من عوامل التماسك الاجتماعي بين وحدات المجتمع المختلفة نظراً لاحتياج كل منها للآخر في بناء الجماعة، أما مبادىء الإسلام وشريعته السمحة ففيها الإجابة عن مختلف التساؤلات حول نظام الطبقات ودور الزكاة كحق معلوم للسائل والمحروم، وحث القادرين على العمل للبحث عن الفرصة المتاحة، وتفضيل دوران رأس المال والتحذير من اكتنازه....إلخ(١٦).

ومن وجهة نظر علماء الاجتماع، يجب أن ننظر في تحليل نظام الطبقات لأهمية الطبقة الجديدة وخصائصها ومقوماتها وعلاقتها بالطبقات الأخرى، والدور الذي تلعبه في التجانس والتكامل الاجتماعيين. وتضييق الهوة التي تفصل بين الفئات الاجتماعية الموجودة في المجتمع(١٧).

وقد أسهمت عملية التحضر، التي تأثرت بدرجات متفاوتة بالتصنيع وتطوير استخدام الآلات في ميادين الإنتاج والخدمات، في ظهور بيئة صناعية نشأت مع تقدم الدول العربية صناعيًا، وتركزت هذه الصناعات في المدن الرئيسة، إلا أن هذه الفئة لم تكوّن طبقة اجتماعية ذات خصائص وبناء مميز سواء على المستوى العربى أو على المستوى المحلي حسب مفاهيم علم الاجتماع، وإن قامت بعض مؤسسات عمالية مثل النقابات الحرفية ومراكز التدريب والاتحادات العمالية والمعاهد وغيرها.

ومن خصائص أغلب المدن العربية: أنها مراكز خدمات أكثر من كونها مراكز إنتاجية، وأنها قطعت شوطًا بعيدًا عن طريق توفير أحدث الخدمات الاجتماعية والصحية والتربوية والترويحية والأسواق...إلخ، فضلا عن المرافق والتجهيزات الأساسية، وتقوم هذه المراكز بدور مهم في توفير العمل للوافدين والمهاجرين من البادية والأرياف ومن الدول المجاورة والأجنبية(١٨)، وهناك نشاط ملحوظ في الاهتمام بإجراء الدراسات والبحوث الاجتماعية والاقتصادية لتقويم العلاقة بين

التنميـة الاقتـصـادية والاجتـمـاعيـة والتـحـضـر وأنماط المشـكلات التي تنجم عن التنميـة، وإيجاد نماذج لاستراتيـجيات تسـاعد على معالجـة هذه المشكلات بهدف توفير الرفاهية الاجتماعية مع مواصلة السير نحو التحديث والتقدم.

ولما كـان الإنـسـان هو الهـدف والغـاية، سـواء فـي إنشـاء المدن أو تكويـنهـا أو تطويرها أو النهـوض بها ، فـقد بات من المسلمـات أهمية الدراسـات الاجـتـمـاعـية الشاملة عن قـاطني المدينة، لا في البداية فحسب، بـل بصورة مستمـرة وبالتوازي مع العناصر الأخرى لدراسات المدن وتخطيطها وتنظيمها.

ولكي تؤتي الجـهـود لتطويـر المدينة ثمـارها وتحـقق أهدافـهـا، ينبـغي التـحـوط للعـوامل التي قـد تجعل مـن المدينة إنجازًا مـضـادًا للتـحـضـر سـواء كانت مـنافيـة للأسلوب الحضـاري أو مسيئـة للمظهر الجمـالي، وأهم من ذلك الارتقاء بالسلوك العـام الاجـتمـاعي فـتـصـرفات الأفـراد وسلوكـيـاتهم تعكس مـدى رقي مـدينتـهم وتحضرها.

والوجـه الآخر لشـخـصـية المدينة، هو الشكـل الفيـزيائي، ومسـتوى التـخطيط الحـضري ، والتـقدم الفني، وتـوظيف التفـوق العلمي، والإبداع الفكري للارتقـاء بالمدينة.

ويظل الإنسـان هو الهدف والوسـيلة، والمجتـمع البشـري الحضـري الراقي هو الغاية التي تسعى المدينة للوصول إليها.

## ٦- الجوانب الاقتصادية:

إن شخصـية المدينة تحوي(التركـيبة) الاجتمـاعية لسكانها وتفـاعلاتهم وآمالهم وتطلعاتهم، كـما تحوي نشـاطهم الاقتصـادي ؛ لأن الفرد لا يطمئن إلى الحـياة في المدينة مالم تتوافـر له مقومات العيش فـيها، وأساسهـا توافر العمل المناسب والمورد المالي المجزي.

وفي المجتمعات الحضرية التي يغلب عليها الطابع الصناعي، كلما انتظم نشاط الصناعات المختلفة وكان العنصر البشري فيها متوازنًا، صار الوضع الاقتصادي أكثر استقرارًا.

بيد أن الوضع الاقتصادي في المدينة يعتمد إلى حد كبير على الأوضاع الاقتصادية في الدولة مما يتعدى سلطة المدينة، وهذا يضيف عنصرًا أساسيًا مهمًا يقتضي النظرة المسبقة الفاحصة التي تأخذ في الحسبان كل التوقعات ذات الطبيعة الاقتصادية العامة والمؤثرة، لتأمين أكبر قدر ممكن من الثبات والاستقرار في سوق الحاضرة، والمرونة في مواجهة الظروف، وبخاصة في معالجة توفير فرص النشاط للسكان الأكثر تأثرًا بالتقلبات الاقتصادية.

إن تركيز النشاط الاقتصادي في المدن الكبرى في مركز المدينة القديمة، لم يعد الخيار الأرجح، بل إن اتساع رقعة المدينة وتعدد مناطق النشاط فيها وظهور أحياء حديثة متكاملة، والتطور المتنامي في وسائل الاتصال وطرق النقل مع التقنية المتقدمة، غير كثيرًا من المفاهيم القديمة، فتعددت مراكز النشاط الاقتصادي وتوزعت على أحياء المدينة سواء في صورة مراكز رئيسة أوفروع متميزة[١٩].

وفي نظرة على طبيعة النشاط الاقتصادي في المدن الكبرى، نشير إلى تطور حركة النقل والمواصلات ، فالسيارة والحافلة والشاحنة وغيرها. وتأثرها وتأثيرها في توسيع المدى القطري للرقعة الحضرية، لا في مبانيها ومساكنها فحسب، بل في طبيعة الأعمال وألوان النشاط، فلم يعد المنتج أو التاجر الكبير يقلقه سرعة توزيع سلعه على عملائه من تجار التجزئة ولو بعدت مواقعهم عن مركز نشاطه بمئة كيلو متر، كذلك لم تعد مراكز النشاط الاقتصادي، صناعي أو تجاري، بحاجة إلى تحمل أعباء اختيار العمالة من مواقع قريبة أو إنشاء مستوطنات خاصة بعمالها، بل بمقدورها الاعتماد على عمال يقطعون مسافات نحو خمسين كيلو مترًا يوميًا بين مواقع عملهم ومقر إقامتهم.

على أن هناك النخبة التي لها علاقة باتخاذ القرارات للمؤسسات المركزية الكبرى، التي تحيط نفسها عادة بمجموعة من الخبراء والمستشارين ووكالات الإعلان والمحاسبين، هذه المجموعات قد لا تلبي رغباتها تطورات وسائل النقل السريع؛ بل إن مايهمها هو لون من المظاهر والوجاهة التي ترتبط بنشاط توسعاتها وحركتها وأوضاعها في سوق المال والاقتصاد، وتفضل البقاء متجاورة في المناطق التجارية المركزية. بل إنها تؤيد التوسع لتطوير مركز المدينة لمواجهة متغيرات العصر.. وفي بعض الحالات تنظم تلك المؤسسات نفسها بتيسير مهامها الرئيسة بالمتطلبات المرورية في المناطق التجارية المركزية، وتحوّل في الوقت نفسه مهامها المتكررة والمتماثلة إلى مواقع أخرى، فقد بقيت معارض بيع الأثاث أو الملابس مثلاً ثابتة في المناطق التجارية بالمدينة، بينما ابتعدت صناعة الأثاث وخياطة الملابس عن هذه المناطق، وفي حالات أخرى انتقلت المكاتب الواقعة في مناطق النشاط المركزية بمدينة ما إلى مراكز أخرى في منطقة أو مدينة أخرى، تبعاً لتطور وسائل النقل البري والجوي أو لاعتبارات التغير في الأهمية النسبية للمدن أو الأحياء المتنافسة.

وقد يكون الدافع لهذه المتغيرات في أساليب النشاط والحركة الاقتصادية، تجميع المؤسسات ذات العلاقة في نشاط معين توفيراً للوقت والجهد والنفقات، على أننا نميل إلى أن المدن المتعاظمة سوف تشهد توسعاً كبيراً في فعاليات مراكزها التجارية سواء تركزت في مركز المدينة القديمة أو انتشرت في أحيائها الحديثة.

ثم ماذا عن الغالبية العظمى من أحياء المدينة الكبرى الواقعة خارج نطاق مركزها أو مواقعها التجارية المركزية، مثل الأحياء السكنية والمناطق الصناعية؟

إن المناطق القديمة التي قامت في حقب زمنية ماضية يغلب عليها شبكات

الشوارع الضيقة، وعدم تناسقها وكثرة المنشآت فيها، بحيث لم تعد تستجيب لمتطلبات التطور العصري والحركة السريعة والمتغيرات في سوق التجارة وأنماط السلع، لهذا فإن المنشآت الصناعية المحلية الكائنة في هذه المناطق تجد صعوبة بالغة في تطوير نفسها واستخدام الأساليب التقنية الحديثة. سواء في التصنيع أو التسويق . هذه المشكلات لم تعد قاصرة على الأحياء القديمة؛ بل بدأت في الظهور في المدن والضواحي التي نشأت أيضاً في ظل أنماط استيطان سابقة.

إن الجوانب الاقتصادية عديدة ومتنوعة، وعامل جوهري في تقويم حركة التطور العالمي والإقليمي والمحلي وتتميز الحواضر(المدن الكبرى) باستقطاب مراكز النشاط الاقتصادي بمختلف صوره وأشكاله ومؤسساته، لهذا كان للاقتصاد دوره المهم في تطوير المدن وحل مشكلاتها وحتى في التخطيط لتوقعات المستقبل لها.

وفي (الوطن العربي) تبدو آثار وسلبيات النمو السكاني السريع على التحضر من ناحية وعلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية من ناحية أخرى، ذلك أن النمو السكاني السريع قد يزيد من مشكلة البطالة، كما أن النزوح الجماعي إلى المدن يضع عبئًا ثقيلاً على نظامها وبرامجها الاقتصادية.

وعن نسبة الهجرة من البلدان العربية إلى الدول العالمية الأخرى، فقد قدرتها مصادر الأمم المتحدة بـ ٢٪ من مجموع السكان أو حوالي ١٠٪ من مجموع القوى العاملة العربية، وفيما يتعلق بالفئات المهنية، فقد قدرت نسبة الهجرة بحوالي ٢٥٪ من الأطباء و٥٠٪ من حاملي درجة الدكتوراه في مختلف التخصصات ، وإذا كان استمرار هجرة العقول العربية من شأنه العمل على تأخير خطط التنمية وإبطاء التطور الحضاري في المنطقة، فقد اهتمت الدول العربية بالأمر ووضعت سياساتها على أساس إيجاد وسائل الاستقرار للعقول

الموجودة حالياً، وتوفير الحوافز للعقول والمواهب العربية العاملة بالخارج للعودة إلى أوطانها والإسهام في المسيرة الحضارية.

وهناك شعور سائد لدى الدول العربية: بأن مشروعات وبرامج التنمية الاقتصادية تصادف صعوبات جمة في تحقيق أهدافها بسبب المشكلات التي تسببها عملية التحضر السريع، خاصة في المدن الرئيسة؛ ذلك لأن التحضر يفرض متطلبات باهظة التكاليف، مثل إنشاء المؤسسات والمدارس والمستشفيات وبناء المساكن، وشبكات الاتصال والمواصلات ، والخدمات الدينية والترويحية، والأسواق ومراكز التوزيع. وحماية البيئة من التلوث، ويزداد الوضع تعقيداً إذا كان معدل النمو الحضري السنوي أعلى من معدل التنمية الاقتصادية أو الإنتاج(٢٠).

وقد استهدف برنامج التنمية الذي نادت به منظمة الأمم المتحدة مناشدة الدول الأعضاء العمل على تحقيق نمو في معدل دخل الفرد السنوي بمقدار ٦٪(هذا على افتراض أن نسبة الزيادة السنوية في السكان هي بمعدل ٢,٥٪).

وحيث أن نسبة النمو الحضري تتراوح بين ٩,٤٪( وأكثر في بعض البلدان العربية) بالسنة، فإن المكاسب الاقتصادية التي ستجنيها هذه الدول عن طريق التقدم في التصنيع وتنويع الإنتاج وتطوير النشاط الزراعي وغير ذلك سوف تمتصها الزيادة السريعة في السكان،والاستثمار في المجالات غير الإنتاجية، أو ذات المردود البعيد المدى، ويقصد بذلك الخدمات الأساسية، واستمرار هذا الوضع يعني استمرار تدني معدل دخل الفرد السنوي.

والقضية الأساسية في هذا المجال هي التوصل إلى وضع من التوازن بين النمو الاقتصادي والتقدم في مجالات الصناعة والتجارة والتسويق، والتوصل إلى مستويات أفضل( من حيث الكم والنوع) في مجالات التوظيف والعمالة واستيعاب

التقنية واتباع سياسة التنظيم الأيكولوجي، واختيار المواقع المناسبة للمصانع والشركات، وتوفير المساكن الصالحة للقوى العاملة في مختلف الأنشطة الاقتصادية، واتباع سياسة تجمع بين إيجابيات التركز واللامركزية بالنسبة للمشروعات الاقتصادية، خاصة في معالجة النمو الحضري في المدن الرئيسة.

## ٧- حركة النقل والمواصلات داخل المدن الكبرى:

يتوافد الناس على المدن الكبرى لعديد من الأسباب : من بينها أنهم يجدون في هذه المدن مجالات من الاختيار قد لا يجدونها في أي مكان آخر، وظروفًا معيشية أفضل، وفرصًا للعمل أكثر، ومستوى متحضرًا أعلى، وفسحة لتحقيق الطموحات أوسع، وإشباعًا لحاجات اجتماعية وثقافية ونفسية يتجه إليها كل فرد بمنظور خاص.

وقد يعني هذا ضرورة أن تهيىء كل حاضرة للقاطنين فيها والمترددين عليها التيسيرات اللازمة، وفي مقدمتها حرية الحركة والتنقل ورفع المعاناة عنهم في الذهاب والعودة وعلى الأخص في ساعات الذروة وأوقات الزحام.

وتتفاوت مشكلات النقل والمواصلات بين حاضرة وأخرى ، كما تتعدد الأساليب والوسائل لعلاج هذه المشكلات ، أخذًا في الحسبان مختلف العناصر، وعلى الأخص عمر المدينة، ورقعتها الحضرية، وعدد سكانها، وأساليب البناء فيها، ومستواها الحضاري، ومدى استخداماتها للتقنية الحديثة، والظروف الطبيعية والمناخية وغيرها.

وحيث أصبحت شبكات الطرق داخل المدن غير قادرة على استيعاب السيل المتدفق من وسائط النقل العديدة والمتطورة نشطت المدن والجهات ذات العلاقة في سبيل إيجاد الحلول لهذه المشكلة، كل بالأساليب التي تناسبه، ففي الصين« مملكة

الدراجات» حيث أكثر من ٢٠٠ مليون دراجة ٤٠٪ منها في المدن، زاد عدد السيارات في بكين على ماكان عليه في الخمسينات ١٤٠ ضعفاً، كما زاد عدد الدراجات نحو ٤٠ ضعفاً ، بينما لم تزد مساحات الطرق إلا بنسبة ١٤ ضعفاً فقط(٢١)، كما تخطط مدينة (دلهي) لإقامة طرق سريعة تخصص للدراجات ، ولجأت بعض المدن( كنيويورك وموسكو وباريس والقاهرة وغيرها) إلى إيجاد شبكات في باطن الأرض لسير(مترو الأنفاق) وحاولت بعض المدن كـ (طوكيو) الاستخدام الجزئي (للمترو المعلق) ، واتجهت بعض جهات الأمن والدفاع المدني والإسعاف وغيرها في المدن المتقدمة إلى التنقل الطائر عن طريق استعمال الطائرات العمودية(الهليوكوبتر)(٢٢).

وفي الوقت نفسه نشطت الدراسات حول تصميم الشوارع وإنشاء الطرق السريعة لنقل الحركة العابرة خارج المدن، وتنظيم حركة المرور، وإقامة الجسور وشق الأنفاق، وإنشاء مواقف للسيارات متعددة الأدوار والسطحية والتحتية لامتصاص السيارات الرابضة على جوانب الشوارع، ومحاولة فك الاختناقات في بعض المناطق المكتظة، بمنع حركة السيارات فيها اكتفاء باستخدام الدراجات أو السير على الأقدام، وغير ذلك من وسائل العلاج المباشرة وغير المباشرة لمشكلة تعقد حركة الانتقال داخل المدن.

وقدنشير- باختصار- إلى بعض جوانب المشكلة فيما يلي:

**أ) العنصر البشري:**

سكان المدن- كما قدمنا- يمثلون المحور الرئيس لمشكلة حركة النقل والمواصلات، فقد أصبح الفراغ الذي يلزم لتحرك الإنسان وسيارته يمثل أكثر من ربع الأراضي في المناطق الحضرية، وتشير التحليلات الإحصائية إلى أنه قبل بداية القرن الحادي والعشرين سوف يعيش نحو نصف سكان العالم في المدن، ولهذا ينبغي الاستعداد لذلك من الآن.

وعلى الرغم من الاتجاه العام للاهتمام بالمدن الصغيرة والمتوسطة. والجهود المبذولة للحد من الهجرة من المناطق الريفية، فإن النسبة المتزايدة من سكان الحضر ستكون في المدن الكبرى.

ومن المعروف أن مختلف أنشطة السكان الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تتطلب الحركة والتنقل من مكان إلى آخر داخل المدن أو بينها وبين المناطق الأخرى، ويستخدم في ذلك مختلف وسائط النقل، لهذا تعنى الدراسات السكانية– في هذا المجال – بتعداد السكان وحركة التغير فيه بالزيادة أوالنقص، وتوزيع السكان من حيث الجنس والنوع والعمر، والحالة الاجتماعية والظروف الاقتصادية، والتوزيع المكاني على أحياء المدينة، ومدى تأثير ذلك على حركة النقل والمواصلات.

**ب) استعمالات الأراضي:**

يتناول هذا العنصر المسح الشامل والتفصيلي للأراضي الواقعة في نطاق المدينة وما حولها، ونسبة المطوّر فيها والقابل للتطوير وغير المتقبل له، والمستعمل للأغراض السكنية والمنشآت الحكومية والمرافق والخدمات العامة والصناعة والتجارة وغيرها، ومعدلات الكثافة السكانية، ومناطق الازدحام وشبكات الطرق وإمكانات انتشارها، والتوسع فيها لما يخدم مختلف الأغراض ويساعد المخططين على دراسة الأوضاع القائمة ومواجهة حركة النمو في المستقبل.

**ج) الإسكان:**

يأتي في مقدمة الفعاليات المرتبطة بمشكلة المدن الكبرى، إسكان الإنسان واختيار موقع عمله والرحلة اليومية التى يقطعها الفرد بين سكنه ومقر عمله، وأثر

اتساع رقعة المدينة على استطالة المدة الزمنية لهذه الرحلة، يضاف إلى ذلك تركيز النشاط الاقتصادي والتجاري والثقافي والاجتماعي والترفيهي في الحواضر الكبرى، وفي مناطقها المركزية بصورة خاصة.وربما كان ذلك من أسباب انتهاج الأسلوبين الشهيرين .

– الأول:( المركزية الرأسية) المتمثلة في إقامة المنشآت المرتفعة في اتجاه عمودي وعلى الأخص في القطاعات المكتظة في المدن الكبرى، وتطورها إلى ناطحات السحاب التي لم يراع في بداية ظهورها إعادة تنظيم شبكة الطرق القائمة ولم تتدارك واقعية العلاقة العملية بين نمط تنظيم كتل الأبنية وبين منبسط الشوارع والأماكن المجاورة، ومع هذا فقد أصبحت ناطحات السحاب سمة غالبة في المدن الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية بالذات وفي غيرها في أوربا واليابان، واتجهت حلول المشكلات المختلفة على أساس أن هذه المنشآت واقع لا مفر منه، ولقد تناول البعض هذه الفكرة بالتحليل بقوله: إنها قد تكون حلاً مثاليًا في الظروف التي تقوم فيها حالة الضرورة للتركيز الرأسي بسبب عدم إمكانية الامتداد الأفقي كالوضع في جزيرة مانهاتن بمدينة نيويورك، لكن الأمر يصعب تبريره فى مدينة كشيكاغو لديها إمكانات التوسع الأفقي.

– الثاني:(اللامركزية الجغرافية) التي ينظر إليها كأسلوب لتحرير المدينة من التكدس الحضري، ومنحها مرونة التوسع وإمكانات التوقي من مخاطر كثافةالتركيز في نطاق ضيق، وهناك عوامل أخرى تسهم في هذا الاتجاه مثل الطلب المتزايد على ظروف عيش أكثر انطلاقاً وأنقى جواً وأرحب اتساعاً، والتماس بعض الراحة من ضجيج المدينة، ويعد تطور وسائل النقل الحديثة، أهم منجز تقني ساعد على تيسير تطبيق هذا الأسلوب من اللامركزية حيث أصبح الوصول للمناطق الحواضرية سهلاً ميسراً، وتندرج الضواحي المتاخمة للمدن

الكبرى تحت مفهوم اللامركزية، وإليها يلجأ سكان الحواضر في موجات أصبحت ظاهرة طبيعية دون تدخل من جانب المخططين، وتعدّ(لندن الكبرى) مثالاً لهذا الأسلوب، فقد بدأت من قديم وفيها مميزات أكثر حداثة، وتقاليد حافظت عليها، فاستوعبت تطورات العصر ومتغيراته، كما طبقت (الرياض) الحديثة مبدأ اللامركزية فانتشرت مستوطناتها السكنية على مساحة ١٦٠٠كم٢، وتمسكت بعدم التركيز الرأسي فلم يرتفع من مبانيها السكنية عن دورين إلا نحو ١٠٪ فقط من مجموع المساكن وفي مناطق وشوارع معينة.

**د) تخطيط المدينة ومشكلات المواصلات:**

في مقدمة أهداف تخطيط المدن، تلبية الحاجات الأساسية لقاطنيها( المسكن، النشاطات المختلفة، التنقل، إطار للحياة أفضل وأجمل) والمدينة كهيكل جماعي يولد سلسلة من الحاجات التقنية، تتصل بالحاجات الأساسية كالتجارة والخدمات والإعلام، وهذه وتلك تطرح مشكلات مرافق المدينة التي تشمل شبكات الطرق وتوزيع المياه وجمع النفايات وإمداد السكان بالطاقة.

وبسبب كثافة الناس في المدينة ، تتولد حاجات التجهيزات الإدارية الصحية والتعليمية والأمنية وغيرها من الخدمات العامة التي لا تعد مجرد تأمين للحاجات فحسب لكنها تشكل عناصر هيكلية في نسيج المدينة، ولهذا يعنى تخطيط المدن بأخذ خيارات المجتمع في الحسبان، وتحديد شبكات الطرق وأطوال وعروض الطرق السريعة والشوارع الرئيسة والثانوية وطاقتها على تحمل الأوزان المناسبة وتأمين انطلاق وسائط النقل المتزايدة خلال هذه الشرايين.

والنقاش حول السيارة الخاصة والنقل الجماعي لا يزال قائماً دون أن يصل المخططون إلى قرار حاسم في الموضوع، لمواجهة كثافة المرور وصعوبة حركة النقل، ومقتضيات حماية البيئة، والتكاليف المالية، وهناك الدراسات والتجارب

العالمية التي تشير إلى أنه مع اطراد النمو يزيد المواطن من عدد تنقلاته ومداها ضمن التجمع السكني، بالرغم من توافر وسائل الاتصال الحديثة كالهاتف والتلكس والفاكس ميلي، ومن جهة أخرى فإنه لا يحاول الانتقال سيراً على الأقدام ويفضل استخدام الوسائل الآلية في حركته الأفقية ولو لأقل من ٥٠٠ متر أو صعوده رأسياً ولو لطابقين.

وفي علاقة تخطيط المدينة وتنظيمها بموضوع النقل فيها نشير إلى بعض النتائج المستخلصة من الدراسات التخطيطية فيما يلي:

–أهمية تصميم الطرق والشوارع بشكل جيد ومتطور في نطاق تخطيط شامل يراعي مختلف العناصر.

– تأثير المجتمع وبنيته وظروفه على وسيلة النقل، فمثلاً تعدّ مدينة(لوس أنجلوس) من أفضل المدن تنظيماً لاستعمال السيارة الخاصة، كما تتميز(باريس)و(لندن) بأن الانتقال فيهما مؤمن بواسطة " المترو" أو "السكك الحديدية تحت الأرض" و" السكك الحديدية الإقليمية السريعة" وتحرص مدينة(سان فرانسيسكو) على استخدام الحافلات الكهربية (الترام) إلى جانب وسائل النقل الأخرى.

– اعتماد استخدام السيارة الخاصة بشكل عام يواجه المخططين بعوامل يتعين أخذها في الحسبان، حتى أن بعض المدن تضع حدوداً لعدد السيارات التي تتحرك في المدينة، ولقد أصبح استخدام السيارة الخاصة ظاهرة العصر؛ لأنها تشبع الرغبة في الحرية والاختيار، وشكل المدينة ينبغي أن يتكيف مع متطلبات ساكنيها.

– اعتماد النقل المشترك يحتاج إلى إعداد مواقع صالحة لشبكات حوافل النقل العام.كتحديد مسارات خاصة ضمن الطريق العام أو مسطح معين في وسط

الطريق فضلاً عن المحطات والمواقف المناسبة، مع دراسة فئات الناس التي تقبل على هذا الأسلوب من التنقل وتطوير الوسيلة نفسها لجذب الناس إليها.

**هـ)هندسة المرور:**

نظراً للضغط المتزايد على طرق المدن الكبرى وشوارعها، لجأت الجهات المعنية إلى وسائل متعددة لتنظيم مرور العربات وسير المارة، ابتغاء انسياب الحركة وفك الاختناقات في شبكات الطرق، ويعبر عن هذه الاجتهادات بـ "هندسة المرور".

وتشتمل هندسة المرور على مجموعة من الأساليب والوسائل مثل الإشارات المرورية المتعارف عليها، وإشارات السير والتوقف عند تقاطعات الطرق، والإشارات الضوئية، ولوحات تحديد السرعة أو خفضها، ولوحات السماح بالوقوف أو منع الوقوف في أماكن معينة، وصافرة رجل المرور أو توجيهات ذراعيه، وجزر السلامة، والخطوط البيضاء والصفراء، والقائمة الطويلة من الإشارات والتوجيهات التي لا تعدو أن تكون إسعافات أولية للمشكلات المرورية، وهي على المدى الطويل أو القصير يصعب أن تضع الحلول الناجعة للمشكلات المستعصية، وإن كان لها أثرها على تحسين كفاءة نظام النقل والحركة.

**و) مواقف السيارات:**

تتحرك السيارات في المدينة خلال شبكة من الطرق منها القديم ومنها الحديث، ومنها المتسع ومنها الضيق، ومن المعلوم أن السيارات تتميز بالسرعة التي تفوق كثيراً الحركة البطيئة لعربات القرن الماضي، مما يوفر الوقت والجهد، لكن البطء الشديد الذي يفرضه أحياناً ازدحام الشوارع، والوقت الذي يضيع في البحث عن موقف للسيارة، ثم السير على الأقدام حتى المكان المقصود، تقلل بنسبة كبيرة ما

توفره سرعة السيارة من الزمن، فضلا عن الضغط العصبي الذي تسببه مشكلات الحركة في المدينة الحديثة.

إن توفير مواقف للسيارات خارج مسار الطريق أصبح ضرورياً، حتى مع توسعة الشوارع القديمة وإنشاء الشوارع الفسيحة، والوقوف في مجرى الطريق يضاعف من حجم مشكلة المرور ويزيد من الاختناقات، وقد أثبتت الدراسات أن تعطل سيارة في الطريق الرئيس يخفض من عدد المسارات فإن كانت هذه المسارات ثلاثة مثلاً تصبح اثنين، ولو كانت السيارة المتوقفة شاحنة فإنها سوف تجور على المسار المجاور.

إن السماح بوقوف السيارات على أحد جانبي الطريق المتوسط– مالم يكن الموضع مخصصاً كمواقف– يقلل بنسبة ٥٠٪ من حركة انسياب المرور فيه، فإذا سمح بالوقوف على جانبي الطريق كانت إعاقة الحركة بما يشبه الشلل. لقد أنشئت الطرق لتيسير المرور ولم توجد لتكون أماكن لتخزين المركبات.

لهذا فإن شمولية النظرة تقتضي أن تؤخذ في الحسبان فعالية توفير المسالك لحركة السيارات مع إتاحة الأماكن المناسبة لتوقفها، وحينئذ يمكن تطبيق الأنظمة واللوائح بكل شدة.

**ز) التخطيط الشامل:**

القضية المطروحة هي كيف يمكن تجميع مختلف العناصر داخل نظام نقل فعال؟ من الواضح أن جميع الدراسات تطالب بإحداث تغيير في نظام الطرق والمواصلات الحالي بما يسمح باستيعاب حركة نقل البشر وحاجياتهم وبضائعهم وتنشيط الشرايين الحالية ، واستحداث مسالك ومنافذ متقدمة، وتهيئة الظروف والمناخ المناسبين لممارسة الحياة بسهولة داخل المدن والحواضر الكبرى بوجه خاص.

لا يمكن علاج أية مشكلة حضرية بصورة مستقلة دون الأخذ في الحسبان العناصر الأخرى المتصلة بها أو الدائرة في فلكها، التي تتأثر بها أو تؤثر فيها، وهذا ما يدعو إلى الانفتاح التخطيطي على رؤية المجال العريض والطبيعة التكاملية لمشكلات المدن.

وفي الماضي القريب حين دعت الحاجة وألحت الظروف على إصلاحات فوضى المرور المتنامية، وضعت أنظمة وقوانين ولوائح لتنظيم الشوارع، ولكنها لم تواجه المشكلة بنظرة التكامل العضوي ولم تربط بينها وبين المشكلات والعناصر الأخرى ذات العلاقة، وحتى الآن ما بَرِحت حلول مشكلة المرور تأخذ الطابع المحلي والدراسة المنفردة والاجتهادات الشخصية.

وهناك قضية( حماية البيئة) وتحديد حجم التلوث وآثاره في البيئة إلى ربطها بحركة النقل بعد الزيادة الكبيرة في عدد السيارات والناقلات التي تتحرك في شوارع المدينة، وتُخرج من عوادم المحروقات كميات هائلة، وتحدث من الضجيج ماجعل السكن في المدينة الكبرى أو بعض أحيائها أمراً مقلقاً للغاية.

ثم قضية( المفهوم الجمالي) الذي كانت كل مدينة تحرص على إبرازه والاهتمام بلمسات معينة تحدد ذاتية المدينة وشخصيتها وتميزها الجمالي، ثم بدأ كل ذلك في الانحسار، وكان للازدحام وحركة النقل المتزايدة دور كبير في تشويه الصور الجمالية للمدن، ولننظر إلى تضارب ألوان السيارات وتعدد أشكالها الهندسية وأحجامها وطرزها، فهي عند الحركة تنخرط في شريط مروري يتوقف أحياناً وينساب أحياناً أخرى، فيبدو المنظر العام مشوه الجمال، فإذا هدأت الحركة ظهرت الشوارع وعلى جانبيها السيارات الرابضة سيئة المنظر متنافرة المظهر.

ورغم ما ينشر عن أن ( التقنية الحديثة) سوف تغير من وسائل الانتقال والمواصلات بشكل جذري وابتداع ما يسمى بالشوارع المندفعة، حيث يكون

الشارع والرصيف والأرضية كلها متحركة، على غرار مايوجد اليوم داخل المطارات العالمية(٢٣). فإنه ليس من السهل أن تحل (التقنية) وحدها المشكلات الناجمة عن تزاحم الناس ووسائط النقل في المدينة وتقليص الاختناق في شوارعها. تشير بعض الدراسات إلى أن عدد السيارات المتحركة في شوارع المدن إذا استمر في التزايد وفقاً للمعدلات الحالية فسوف يعني أن مدينة المستقبل يجب أن تقام مبانيها جميعاً على أعمدة لكي يفسح المجال لتحويل أرض المدينة كلها إلى طرقات وأماكن لوقوف وانتظار السيارات مالم يبحث الموضوع بطريقة شمولية تتناول- إلى جانب ما قدمنا من العناصر- حصراً لعدد المشاة والمركبات والسرعة والراحة المطلوبة، وتنظيم تملك المركبات، ومفاهيم السياسة العامة لإدارة المدينة، وإمكانات التغيير والتطوير، ووضع خطة شاملة تعرض الدراسة المتكاملة والبدائل المقترحة لأوضاع المدينة الحالية وتوقعات المستقبل.

## ٨- قضايا البيئة:

الله سبحانه وتعالى هو خالق هذا الكون والمنظم الأعظم له، بسماواته ومجراته ونجومه وكواكبه، وهو الذي يسيره وفق نظام دقيق محكم ومتناسق، وهو إذ خلق الإنسان واستخلفه في الأرض، وسخر له ما فيها من جماد ونبات وحيوان، أمره بالحفاظ على البيئة وإعمار الأرض، ولقد أكدت الدراسات البيئية أن كل الكائنات الحية التي تعيش على الأرض تعتمد - بعد الله - بعضها على بعض، كما تعتمد في استمرار الحياة على مقومات طبيعية في مقدمتها العناصر الكيماوية في الغلاف الجوي وعلى الطاقة التي تصلها من الشمس،

وقد منح الله البيئة القدرة على تنظيم نفسها ومعالجة جروحها والتأقلم مع المتغيرات، فاستطاعت أن تنظم درجة حرارتها والتركيب الكيماوي لمكوناتها المادية، كما استطاعت أن تحوي آثار العوامل الطبيعية كثوران البراكين

والظروف الجوية السيئة والكوارث الطبيعية المتعددة، وظل الاتزان البيئي قوياً وثابتاً على مر السنين.

إلا أن البيئة اليوم، وتحت وطأة الضربات المتتالية التي توجه إليها، تبدو وكأنها فقدت هذه القدرة بعد تمادي الإنسان في اعتداءاته عليها وإساءته استغلال مواردها، واستيقظ الإنسان المعاصر، الذي ملأ الدنيا منجزات علمية وتقنية، على واقع ما أحدثته هذه المنجزات من اضطراب في العلاقات بين الكائنات الحية، وأضرار بالغة بالبيئة ومكوناتها تعدت كوكب الأرض إلى ما يحيط به.

إن الضغوط على عناصر البيئة عديدة ومتنوعة، في الهواء والماء والتربة والنبات والحيوان، أما مظاهر التلوث البيئي، فهي أيضاً عديدة ومتنوعة تتمثل في التلوثات الطبيعية والتلوثات الناتجة من النشاط البشري.

وقد نشير إلى أخطرها وأبعدها أثراً، في صورة المتغيرات التي حدثت وتحدث في الغلاف الجوي المحيط بالأرض، والتي تقوم بتحطيم طبقة(الأوزون) التي تحمي الحياة ذاتها وتحافظ على تراث ومقومات الحضارات التي تكونت عبر آلاف السنين.

ومن فضل الله، أن تنبه المجتمع الدولي لهذا الخطر الداهم، فتحرك علماؤه وبُحّاثه ومفكروه، وانعقدت المؤتمرات والندوات وتعددت اللقاءات ، وتكاتفت القوى في كل مكان، للسيطرة على الموقف والعمل على الحفاظ على مقومات الحياة وحماية البيئة من التهديدات الخطيرة المنظورة والمتوقعة.

ولعل من أهم تلك اللقاءات وأخطرها المؤتمر الذي دعت إليه منظمة هيئة الأمم المتحدة وعُقِد في يونيه عام ١٩٩٢م بمدينة ريودي جانيرو بالبرازيل، وكان هدفه الأول«وضع الأساس للمشاركة العالمية بين مختلف البلدان لتحديد الاحتياجات والمصالح المشتركة لضمان مستقبل كوكب الأرض وتحقيق التوازن بين البيئة

والتنمية» ومن أبرز فعالياته الاحتفال بيوم البيئة العالمي في الذكرى السنوية العشرين لافتتاح مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة البشرية الذي عقد في مدينة أستكهولم بالسويد عام ١٩٧٢م.

**وكان من بين مانظره مؤتمر البرازيل سالف الذكر قضايا بيئية مهمة عن:**

- حماية الغلاف الجوي.
- حماية ثروة الأرض(الغابات، التربة).
- حماية المحيطات والبحار وترتيب استخدام مواردها.
- الإدارة السليمة بيئياً للتكنولوچيا الحيوية والنفايات الخطرة(بما فيها المواد الكيميائية السامة).
- تحسين نوعية الحياة وصحة البشر.
- وضع ميثاق للأرض، يجسد المبادىء الأساسية التي يجب أن تنظم السلوك الاقتصادي والبيئي للشعوب والدول، لضمان( مستقبلها المشترك)

**ولإلقاء مزيد من الضوء على قضايا البيئة يمكن أن نشير إلى ما يلي:**

## أولا: النشاط البشري وتلوث البيئة:

إذا ركزنا بصورة خاصة على أتعس أمراض المدنية والتحضر الذي أطلق عليه علماء البيئة عبارة "تلوث البيئة" لاستبان لنا خطورة الموضوع وأهميته وبالغ تأثيره المباشر على حياتنا ومستقبلنا، و"الملوثات البيئية" عديدة ومتنوعة ومصادرها كثيرة ومتباينة، كما أن تفاقم التلوث الذي يشهده عصرنا الحالي جاء نتيجة للتطور الصناعي والتقني، الذي يزداد تنوعاً وحجماً وتأثيراً، وفي كل يوم يكشف العلم عن أبعاد جديدة لهذه الظاهرة.

## ١- العناصر الطبيعية للبيئة وأهمية حمايتها:

في عرض مبسط للعناصر الطبيعية الرئيسة للبيئة التي تتطلب فائق العناية والاهتمام، ومداومة البحث والدراسة لحمايتها والحفاظ عليها، يمكن أن نشير إلى ما يلي:

**أ) المـــاء:**

وهو الذي جعله الله أصل الحياة على هذه الأرض، وهو الملاذ الصالح المهيأ لكائنات لا حصر لها في الأنهار والبحار والمحيطات ، إلا أن الإنسان استمر في تعريض الوسط المائي كله لمختلف أنواع الملوثات الفيزيائية والكيميائية والحيوية والإشعاعية، حتى أوشكت المسطحات المائية أن تفقد قدرتها على التخلص من تلك الملوثات.

**ب) الهواء:**

هذا العنصر لا يقل أهمية عن ( الماء) في وجود الحياة على الأرض، فضلاً عن وظائفه الأخرى التي قد نعلم بعضها ويغيب عنا منها الكثير ، ويعد الهواء من أهم العناصر المكونة للبيئة، وعلى الرغم من أنه أوفر العناصر وأرخصها، إلا أنه أثمنها على الإطلاق، فقد يستطيع الإنسان- ككائن حي - أن يتحمل الجوع أسابيع ويتحمل العطش أيامًا، لكنه لا يمكن أن يستغني عن الهواء دقائق. ويلعب الغلاف الجوي المحيط بالأرض دورًا رئيسًا في حفظ درجة حرارة الأرض من الانخفاض الشديد أو الارتفاع المتناهي، بما يؤمن استمرارية الحياة للإنسان والحيوان والنبات. ويؤثر تلوث الهواء بشكل مباشر أو غير مباشر على حياة الإنسان ونشاطه وصحته وعلى الغلاف الجوي والموارد الطبيعية الأخرى .

### ج) التــربة:

تعرف التـربة بأنها: الطبـقة السطحـية من الأرض، ومن أهم مـصادر التلوث التي تصيبها، المبيدات والأسمـدة الكيماوية، ونفايات المصانع، ومخلفات الإنسان، والنفايات الذرية والمواد المشعة.

### د) النبات والحيوان:

هذه المخلوقات تؤدي وظائفها في محيط عالمنا منذ القـدم، وتحكمها أنظمة دقيقة ومـحكمة، وأي إخـلال بها يؤثر على حـركـة الحيـاة ككل، وعلى الإنسان بصـورة خاصة.

## ٢- مصادر التلوث:

من بينها الطبيعية، كالبـراكين والزلازل والعواصف والأعاصير والفيضانات، ومنها الكيـماوية والحـرارية والإشعاعـية وغيـرها، وقد أشرنـا لحالات من التلوث البيـئي في تناولنا للعناصـر البيئـية الأسـاسية، ونعـرض لبعض الحـالات الأخرى الناتجة عن تصرفات البشر فيما يلي:

### أ) التلوث الكيميائي:

وهو الذي شـهد العـالم في عـام ١٩٨٤م أسـوأ مثـال له في حـادثة تسرب مـادة الميثلوز (Methyi Socyanate) من أحد مـصانع بوبال في الهند،ومـا نتج عنها من آثار خطيرة وخسائر في الأرواح والمنشآت.

### ب) التلوث الإشعاعي:

نتيجـة انتشار نويات مشـعة في الهواء أو الماء أو مختلطة بـالمواد الغذائية. وفي مقدمة مصادرها التجارب النووية أو المفاعلات الذرية.

ج) الأمطار الحمضية:

ذات التأثير الضار بالتربة والمسطحات المائية والنباتات والأحياء المائية، والتي يعزى حدوثها إلى بعض الظواهر الطبيعية كالبراكين، فإن السبب الرئيس لحدوثها يرجع للنشاط البشري من خلال عمليات الاحتراق المختلفة للوقود.

د) التلوث الحيوي:

نتيجة بعض الميكروبات أو الجراثيم أو الطفيليات التي تصيب الأحياء بكثير من الأمراض، والسبب الرئيس لهذا النوع من التلوث هو عدم العناية بالنظافة في المأكل والمشرب والمكان الذي يعيش فيه الإنسان.

هـ) التلوث الضوضائي:

عندما ترتفع شدة الأصوات تصبح تلوثًا يسبب إزعاجًا للإنسان ويؤثر على تفكيره، فضلاً عن الأضرار الجسيمة التي تصيب السمع والجهاز العصبي والآثار الفسيولوجية الأخرى، وقد تعددت مصادر هذا النوع من التلوث بتنامي النشاط البشري في مجالات الصناعة واستخدام وسائل النقل المختلفة ومكبرات الصوت وما إليها.

## ٣) قضية الأوزون:

الأوزون– كما هو معروف– نوع من الغاز ينتشر في النطاق الجوي العلوي مغلفًا كوكب الأرض على بعد من ١٥– ٥٠ كم من سطحه، وأهميته للحياة كأهمية الأوكسجين وهو يشكل حزامًا حول الأرض يحجب الأشعة فوق البنفسجية التي تصدر من الشمس وتقضي على أي كائن حي يتعرض لها، وتقوم طبقة الأوزون بامتصاصها والقضاء على خطورتها.

وقد أثبت العلم أن أية كمية ضئيلة من الأشعة فوق البنفسجية (UV-B) تفلح

في اختراق الدرع الواقي (أي طبقة الأوزون)، تتسبب في تلف المواد العضوية وفي الإصابة بسرطان الجلد.

كما كشفت التجارب التي أجريت على النباتات والغابات شدة تأثرها بهذه الأشعة، والنتائج نفسها بالنسبة للبحار، حيث تستطيع الأشعة المذكورة الوصول إلى أعماقها ،والإضرار بالكائنات الحية فيها.

وتضاؤل الأوزون في الغلاف الجوي العلوي، يمكن أن يسبب طبقات من الغاز السام تقترب من سطح الأرض وتشكل خطورة شديدة على الحياة البشرية، ويكون تأثيرها أشد على المراكز الحضرية حيث يتركز السكان بشكل أكبر.

ولقد اتضح أن المادة الكيميائية المعروفة باسم (Cfcs) الكلوروفلوركاربون، والتي تستخدم بشكل ضخم في الإنتاج الصناعي العالمي، هي المسئولة عن حدوث هذا الثقب في (الأوزون) الذي اكتشف عام ١٩٧٧م.

وفي الأعوام الأخيرة ظهرت دلائل على إمكانية حدوث ثقب في الأوزون فوق القطب الشمالي، كما ظهرت مؤشرات في هذا العام تفيد نقص الأوزون فوق نيوزيلندا بنسبة نقصه نفسها فوق القطب الجنوبي، كما تتواتر الأدلة على أن طبقة الأوزون تقل كثافتها في جميع أنحاء العالم سنة بعد أخرى.

على أن من آثار التلوث الخطرة ارتفاع درجة حرارة الغلاف الجوي الذي يترتب عليه ارتفاع منسوب مياه البحار ويهدد الشواطيء وما عليها من منشآت وكائنات، ويدمر الإنتاج الغذائي، وقد أعلن المؤتمر العالمي حول الغلاف الجوي المتغير المنعقد في عام ١٩٨٨م بأن هذه الأخطار تحتل المرتبة الثانية بعد الحرب النووية. وقد بذل المجتمع الدولي جهوداً ملموسة للسيطرة على تلوث الغلاف الجوي، كما بدأ السباق بين الشركات والمؤسسات الصناعية ذات العلاقة لإيجاد

بدائل كيماوية لا تضر بطبيعة الأوزون ولا تشكل تهديدات بالأنظمة الكونية أو بحياة الإنسان أو صحته أو الإضرار بالكائنات الحية الأخرى ، وتستمر مراكز البحوث والدراسات على مستوى تنظيم هيئة الأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية والدولية ذات العلاقة، وتعقد المؤتمرات والندوات سعياً لاحتواء هذا الخطر الماثل أو التقليل من آثاره.

## المدن العربية والتلوث البيئي:

من المشكلات التي ناقشها المؤتمر العالمي لحماية البحر المتوسط من التلوث الذي عقدته منظمة المدن العربية بالتعاون مع الاتحاد العالمي للمدن المتوأمة في بيروت ١٩٧٣م حماية المدن من مختلف أنواع التلوث التي تم تصنيفها على النحو التالي:

**أ) أنواع التلوث ذات المنشأ المنزلي؛ ومنها:**

١- التلوثات المرئية والنفايات المختلفة الأحجام التي يرميها الإنسان في البر والبحر.

٢- التلوثات الجرثومية التي هي من أكثر أنواع التلوث غدراً وخطراً، وتأتي أصلاً من المياه المبتذلة في المنازل التي تحمل معها مخلفات الإنسان والحيوان المثقلة بالجراثيم، والتي تصب في البحر أو تنفجر في الشوارع العامة والأزقة القديمة.

**ب) أنواع التلوث ذات المنشأ الصناعي؛ ومنها:**

١- التلوثات الحرارية الناجمة عن رمي المياه الناتجة عن صناعة التبريد التي تصب بحرارة أعلى من درجة حرارة البيئة المجاورة، مما يحدث فقداناً للتوازن- وتكون الوقاية بعدم تحويل مباشر للمياه بدون تبريد مسبق.

٢- التلوثات الإشعاعية.

٣- التلوثات الكيميائية.

والجدير بالملاحظة أن أكثر من ٣٥ مدينة عربية مختلفة الأحجام تقع على الشواطىء ( البحر المتوسط، البحر الأحمر، الخليج العربي، والمحيط الهندي) وتعدّ مسألة حماية بيئة المدينة من التلوث البحري من القضايا الأساسية التي تعدّ حيوية وتتطلب العمل على حماية المجتمع الحضري من أخطار التلوث، وقد قامت بعض المدن العربية بإعداد خطط لحماية المدينة من التلوث البري والبحري، وشكّلت لجاناً قومية تضم متخصصين من الوزارات والمؤسسات المختلفة للتوعية ورسم السياسات لحماية البيئة( الأردن، الكويت، مصر، المملكة العربية السعودية، المغرب ، الجزائرعلى سبيل المثال)، وقد شعرت السلطة التونسية بخطورة هذه المشكلة وعملت على تطهير المدينة من جهة والتنمية السياحية من جهة أخرى، ورصدت مبالغ ضخمة لتطهير البحيرة وتوسيع محطة تكرير المياه المستعملة.

ويزداد الوضع خطورة في حالة المدن العربية التي تقع قريباً من حقول البترول ومحطات تصفيته ومراكز تحويله ونقله بالبواخر، خاصة الموانىء البترولية( مدينة الأحمدي بالكويت، الجزائر، المنامة، السويس)، ولا تزال هذه المدن تتعرض للتلوث بالزيت مع مرور الأيام مما سبب كثيراً من المضايقات على الشواطىء السياحية والاستحمام الصيفي، فضلا عن الأضرار التي أحدثها التلوث على الأحياء المائية. وتتطلب خطط الوقاية برامج توعية لربابين السفن وأفراد أطقمها بالتلوث وأضراره وسبل تلافيه ومكافحته، وكذلك الجمهور حول سبل الوقاية من التلوث.

وبالنسبة (لتأثير البيئة على النمو السكاني) ، دعت أغلب الدول صندوق الأمم

المتحدة للسكان ليواصل دوره في الاهتمام بالمسألة السكانية والتفاعل بينها وبين المشكلات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وقال(بول شو) ممثل الصندوق إن المساعدة التي سيقدمها الصندوق ستأخذ شكل القيام بالبحوث والدراسات المتعمقة.، وقالت الدكتورة (نفوس صادق) المدير التنفيذي للصندوق . إن الحوار سوف يكون عقيماً لو وضعت المسألة السكانية جانباً ، فالمسائل السكانية ذات أهمية محورية في تحقيق الأمان" ثم أضافت" لقد دعونا الخبراء في مجالات الزراعة والغابات والجو والمحيطات واستراتيجيات حماية البيئة ومسائل الطاقة والتخطيط الديموغرافي والاقتصادي فجاءت آراؤهم متوافقة على أهمية الربط بين السكان والبيئة.

## ٩- المدن والتقنية:

في المراحل الأولى من نشأة المدن الكبرى، كان (التصنيع) هو المحور الرئيس والعامل الحاسم فيها، رغم أنه لم يكن يمثل إلا واحداً من العناصر الأخرى العديدة، ولكن كان وجود الحاضرة بدونه شبه مستحيل؛ بل إن بعض الحواضر لم تكن هناك ضرورة لنشوئها بدون الحضارة الصناعية، وتمر السنون وتحدث المتغيرات فتصبح الصناعة في المناطق الحضرية غير مرغوب فيها، ويصبح الاتجاه إلى انتشار الصناعة خارج النطاق العمراني أكثر تقبلاً وإلحاحاً لتأمين المعيشة الهادئة والصحية لقاطني الحاضرة ، ثم تتغير النظرة من الاهتمام بالجوانب العلمية المتجهة إلى معالجة الدوافع البشرية ومطالب الإنسان، والتحول من تكنولوجيا البخار والفحم والحديد إلى القوة الكهربية ومن استخدامات النفط بشكل هائل، إلى خشية التلوث من آثار محروقاته والسعي لتدبير الطاقة من مصادر أخرى كالطاقة الشمسية أو الطاقة الذرية..

إن قاطن المدينة المعاصر، لم يعد يتحمل ضغوط ( التقنية القديمة)، ويأمل في

التخلص من آثارها ويترقب" التجديد " ومن الصعب عليه أن يجد لنفسه دوراً في عملية التحديث ويساعد على تقديم الأنماط المعيشية الجديدة التي تكون خالية من المصانع التي تغتصب ضفاف الأنهر، وتلوث البحيرات، وتنفث دخانها الذي يسمم الجو ويجتذب - إلى مظهر المدينة وجمالها - تشوهات من المناطق السكنية العشوائية التي تأوي إليها جحافل العمالة الوافدة مع المصانع والأنشطة الأخرى المساندة.

إن( تقنية النقل) قد تفضي إلى تقليص تكلفة التجمع والتوزيع وتخفف من الضغوط الاقتصادية على مواقع معينة بذاتها، بمعنى أنها تجعل الفعالية أقل ارتباطاً بالمكان ، ومن ناحية أخرى فإن التحسينات الهندسية في استخدام الموقع تزيد من قدرته على توفير الخدمات المطلوبة بتكلفة نقل أقل.

وبهذا قد تجعل ظروف(التقنية المتغيرة) من المواقع ذات الكثافات العالية أو الكثافات المنخفضة كليهما في ظروف أفضل اقتصادياً، وما دامت الإبداعات التقنية تزداد في كل يوم تفوقاً ، فإنها تشق طريقها نحو التيسير المستمر على المستهلك اقتصادياً، والمستخدم اجتماعياً، والقاطن نفسياً.

وفي قطاع (التعمير والبناء) قد يتجه التطوير الحضري باستخدامات التقنيات الحديثة، إلى أن يستبدل بالوحدات الكبيرة في منشآت النشاط المختلفة أو المساكن الضخمة، مباني أخرى ومساكن أصغر بكثير وأكفأ في تهيئة المتطلبات ومواجهة المتغيرات. من خلال المناقشات والمداولات التي جرت أثناء انعقاد المؤتمر الرابع عشر لرؤساء بلديات كبريات مدن العالم الذي عقد في ميلانو عام ١٩٨٧م، برزت (أهمية التقنية الحضرية) كأحد المحاور الرئيسة عند التصدي لمشكلات المدن مثل القضية السكانية، وحماية البيئة ومصادر المياه، والتجهيزات الأساسية، وخدمات المجتمع وغيرها من المشكلات التي تواجه المسئولين عن إدارة المدن،

وأنه يصعب إيجاد الحلول لها بمعزل عن التقنية الحضرية، وحتى هذه التقنية يجب أن تُتَابع بالتطوير والتحديث لتتواءم مع مقتضيات الظروف الاقتصادية والاجتماعية وتوازنات حركة التنمية وتوزيع المصادر ومختلف العناصر الأخرى، واختار المؤتمر لجنة إدارية مفوضة كهيئة دائمة تحت مسمى " هيئة التكنولوجيا الحضرية" لتبادل المعلومات بين المدن ومعاهد البحوث المتخصصة وتحديث المعلومات لمعاونة المدن الأعضاء.

ويستمر( التركيز على التقنية) وإمكانية إسهامها بفاعلية في علاج مشكلات المدن.وتبرز مشكلة المواصلات والنقل إلى المقدمة لتناقش كموضوع رئيس في المؤتمر الخامس عشر الذي عُقدَ في أبريل ١٩٨٩م، وكما يقول السيد/ باولو بيليتيري عمدة ميلانو ورئيس مركز التعاون بين كبريات المدن العالمية، إن الأنظمة والقرارات السياسية وتوفير المعلومات والبيانات وحركة الإدارة لن تفلح وحدها في علاج مشكلات النقل والمواصلات في المدن الحديثة بدون الاستعانة (بالتقنية المتطورة) والاستفادة الجادة من مستجداتها، ويضيف السيد/ ريكاردو تريجيليا رئيس الجمعية الوطنية لمجالس المدن الإيطالية، بأن انعقاد المؤتمر الخامس عشر والمتزامن مع الندوة التي تقيمها الجمعية الوطنية سوف يتيح الفرصة لإلقاء نظرة قريبة على آخر التطورات التقنية، وكيف تستطيع المدن الاستفادة منها على أحسن وجه لمواجهة التهديد المتزايد لازدحامها واختناقات الحركة داخلها ، وأشار إلى مواقف السيارات وأهميتها في فك الاختناقات المرورية وإلى استخدام الدراجة بوصفها وسيلة سريعة لتخفيف الضغط على شرايين الطرق.

و(المدن) منذ آلاف السنين كانت تمثل مراكز الحركة والنشاط السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وبؤرة الإشعاع الثقافي، وحاضنة التقدم الحضاري

عبر التاريخ الإنساني، وقبل عام ١٨٠٠م كان يعيش في المدن نحو ٣٪ فقط من سكان العالم، ومع بداية هذا القرن بدأت التحولات العالمية من ريف مهيمن إلى حضر مسيطر، ثم من ظاهرة تركز أكبر مدن العالم كثافة سكانية في أوربا والولايات المتحدة الأمريكية، إلى انتقال هذا التركيز إلى حواضر أمريكا اللاتينية وآسيا وأفريقيا، وبينما يلاحظ في أقطار العالم المتقدم الاتجاه نحو التقلص عامة فإنه في الأقطار النامية يتجه نحو الزيادة وبنسبة عالية جداً.

هذه المؤشرات الديموغرافية، تفترض أن مناطق عديدة من العالم، وخلال مدة قصيرة من الزمن، سوف تكوِّن تراكيب حواضرية ضخمة يتراوح سكان الواحدة منها بين ثلاثة عشر وثلاثين مليون نسمة، وحتى لو كان في هذه الأرقام شيء من المبالغة فإنها تنبه بشدة إلى ضرورة الاستعداد لمواجهة هذه الظاهرة الخطيرة.

إن أنظمة المدن والتصورات الفكرية لحياتها بنيت في الماضي على أساس مستوطنات إنسانية تعدادها بين ٥٠ ألف نسمة و٢٥٠ ألف نسمة، وربما أمكنها استيعاب زيادة سكانية إلى المليون مثلاً، لكنها سوف تتعثر عند وصول تعدادها إلى مليونين أو ثلاثة، وبالقطع قد تتوقف عن الحركة إذا ما ارتفع عدد سكانها إلى تلك الأرقام المخيفة.. من هنا تبرز الحاجة لتخصيص المصادر بشكل أفضل واقتحام حركة التحديث بعمليات ابتكارية ذات جدوى محققة، ورؤية قوية وعميقة وجديدة للحياة الحضرية، وتركيز كبير على الطاقات الإبداعية واستخدامات التقنية المتطورة.

أما (التقنية) فيصورها البعض على أنها الإبداع البشري الذي يحمل قوة كامنة يمكن عن طريقها إحداث تغييرات جوهرية في ظروف الحياة وأساليب المعيشة، وتحويل التصور إلى حقيقة واقعة، ومهما يكن من أمر فإن الإحساس بأهمية الوقت قد يتزايد بعد أن صارت المتغيرات يمكن قياسها بالمعلومات والوثائق،

والتعرف على أبعادها بالتحليل العلمي والتوقع الإحصائي، ودخول التخطيط كعنصر أساس يبحث في التوقع لما سوف يكون، وبرزت الأنماط الجديدة في الانتقال، والوسائل الحديثة في الاتصال، والموارد المبتكرة للطاقة لتُطور النظرة إلى المستقبل وتدعو إلى تلمس الإبداعات العلمية والتقنية وتسخيرها لخدمة البشر.

إن دراسة البنية الأساسية الحضرية تكشف عن تخلف كبير في الاستفادة من الابتكارات والاختراعات ومستحدثات التقنية، فالمعروف أنه منذ أكثر من مئة عام –وبالذات في الفترة من ١٨٧٧إلى ١٨٨٩م– بدأ التطبيق لمبتكرات المباني الحديثة وإضاءتها وصيانتها وارتفعت ناطحات السحاب واستخدمت الحافلات الكهربية ومترو الأنفاق والسيارة فى التنقل ، والهاتف في الاتصال، رغم أن غالبية هذه المبتكرات كانت مكلفة في إنشائها واستخدامها وصيانتها، فماذا استجد في المدن عبر المئة عام الأخيرة وهل يمكن أن يقاس بمعيار التقدم التكنولوجي المذهل في المجالات الأخرى ؟(٢٤).

إن كثيرًا من المدن أصبحت شبه عاجزة عن تلبية الاحتياجات الإنسانية المتنامية ومتطلبات الخدمات الحضرية والعبء الاجتماعي المستمر في النمو بشكل موازٍ للنمو السكاني، مالم يتم إيجاد وسائل مبتكرة لاستخدام المصادر البشرية والطبيعية الكافية بشكل جيد وبأقل تكلفة من الوسائل التقليدية، وأصبحت الحاجة ماسة لاكتشاف تركيبات جديدة للتقنيات العالية والمنخفضة والتقنيات الإدارية والتنظيمية.

إن تشخيص التأثيرات التي قد تطبعها التقنية على المدينة مسألة تكهنية متشابكة، كما أن قضية تقدير مستقبل التقنية وإن كانت صعبة إلا أنها غير مستحيلة التصور، في مجتمع بلغ اليوم في آفاق العلم والمعرفة أضعاف ماكان عليه في الماضي، مما يجعل إمكانات التشخيص أيسر وقدرة التصور أفضل.

على أن النظرة إلى المسيرتين الحضرية والتقنية تكشف عن تخلف الأولى كثيراً عن الثانية وعلى سبيل المثال، كم من المدن نظمت شوارعها لتريح راكب السيارة وعابر الطريق، وحينما أرادت تطويرها لتساير حركة التقدم العصري كم تكلفت من المال والجهد؟ وهل تحققت النتائج المبتغاة؟ أم كانت الحصيلة متواضعة؟ لقد أشارت بعض الدراسات إلى تخلف المسيرة الحضرية كثيراً عن التقدم التقني سنوات عديدة، وأن هذا التفاوت الزمني يحمل تفاوتاً آخر في القيمة وتبايناً بين المنتج والإنفاق، وحتى لو كان الاقتصاد متيناً فقد لا يكون المجتمع راغباً في دفع ثمن التطوير بسهولة، أما حين تكون الموارد محدودة والحماس فاتراً فإن اللحاق بالتقنية سوف يصبح بعيد المنال.

## ١٠- تخطيط المدن:

يقصد( بتخطيط المدينة) التعريف بأفضل الطرق لتحقيق أهداف إنشاء المدينة واستمرار حركتها ونشاطها في ظل الموارد المتاحة والظروف السائدة في المجتمع، أو أنه عملية ضبط البيئة الطبيعية والنشاط البشري من أجل استخدام أفضل الموارد البيئية، وبالتالي فقد يستوعب هذا التعريف المجالات العديدة للتخطيط الاقتصادي والتخطيط الاجتماعي والتخطيط العمراني.

وتخطيط المدينة بهذا المفهوم يختلف عن (خطتها) التي تعبر عن مساحة من سطح الأرض نقلت تفاصيلها على لوحة وفق إحدى طرائق الإسقاط المناسبة بمقياس رسم يسمح بظهور تفاصيلها بما فيها من مسارات الطرق وتقسيمات المباني والميادين.. إلخ، وبما يميز المدينة عن غيرها وطريقة نموها وتنظيمها في شكلها الحضري القائم، ويعني ذلك أن الخطة تقترن بالتركيب العمراني فقط، بينما التخطيط يشمل كل ما يتعلق بالمدينة من النواحي الطبيعية والحضارية والسكانية والعمرانية والإقليمية[٢٥].

ويتجه آخرون إلى تعريف تخطيط المدن من خلال الهدف منه، وهو تلبية الحاجات الأساسية للمواطن المتحضر: المسكن، مجالات النشاط، التنقل، إطار الحياة من حوله، وينبه منظّرو مسيرة الحياة في المدن إلى حجم المدينة وعوامل كثافة السكان وتولد حاجات جديدة وإلي ازدياد أهمية التخطيط عندما يكون متعلقاً بحاضرة كبرى، فضلاً عن الانطباعات التي يجب أن تؤخذ عنها لدى كل زائر أو قادم أو مطلع(٢٦).

في عام ١٥١٦م صدر كتاب السير توماس مور عن "اليوتوبيا Utopia "أو المدينة المثالية ، تحدث فيه عن عصر النهضة وعن عصرنا الحديث، وأشار إلى أعراف أدبية تصف المجتمع في المستقبل كمجتمع مثالي، غير أن مهندسين معماريين إيطاليين -( ليون باتستا وفيلارتي) كانا قبل نصف قرن من ذلك قد عبرا عن أفكار مماثلة في تصميم المدينة المثالية، ومن الغريب أن أيا من هذين الاتجاهين لم يؤثر في الآخر بل تطورا على انفراد، واتجهت أدبياتهما نحو تصور مستقبل مثالي ومتغيرات تنظيمية واجتماعية، كما تصورت تصاميم المدن الفاضلة مستقبلاً بما فيها من المتغيرات التي تتناول نشاط الإنسان وتنظيم المكان(٢٧). أما مفكرو القرن العشرين فنادراً ما عرضوا لتصورات المدينة الفاضلة وبالتأكيد فإن أغلب الإسهامات الثقافية كانت تتجه نحو ( النقد) كما لم تكن محاولات جادة لتصور المستقبل المتطور.

بيد أن القيمة المحركة "لليوتوبيات" بالنسبة للتخطيط- وعلى الأخص تخطيط المدن- تحاول تحديد حالة مستقبلة مقبولة دون الدخول في عرض تفصيلات عن وسائل تحقيقها، أما(تخطيط المدن) فيهتم بوضع مواصفات للحالة المستقبلة المرغوب فيها، وكذلك تحديد وسائل تحقيقها.

إن تخطيط المدن، كوظيفة لها أهميتها، أصبحت مقبولة ومطلوبة بشكل واسع

منذ العقود القليلة الماضية، كما أن أدبيات تخطيط المدن تنسب إلى نفسها– كأحد أغراضها واختصاصاتها– إعداد خطط طويلة الأمد وشاملة لمختلف العناصر، وإن كان تخطيط المدن غالبًا ما يفضّل الوسائل مع تركيزه على الأهداف[٢٨]، إن تخطيط المدن في تصويره للحالة المستقبلة يحاول أن يربط السياسة الاقتصادية والاجتماعية بالتصميم البيئي لحل المشكلات الحضرية كالإسكان والنقل وغيرهما، وإذا كانت "اليوتوبيات النموذجية" "كجمهورية إفلاطون" قد عنيت أكثر بالقيم الأخلاقية فإن " اليوتوبيات المثالية" غالبًا ما خلطت تلك القيم بالشئون الاقتصادية.

وبقدر ما يتعامل تخطيط المدن مع المستقبل يلزم أن يتعامل مع الطموحات في الأهداف أو القيم ، والإبداعات في الوسائل أو أساليب العمل، وأن يضاعف بصورة منطقية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على الفكر التخطيطي المعاصر.

## تخطيط المدن وتصميمها:

يتجه بعض العلماء المحدثين إلى التمييز بين تصميم المدن وتخطيط المدن ومع أنهما ينبعان من معين واحد، إلا أنهما – كما يقولون – يقومان على مبادىء مغايرة وعلى أدبيات متباينة، وأن تخطيط المدن أصبح محاطًا بهالة من التأثيرات السطحية[٢٩]، وأن استعمال كلمة " التصميم" قد تكون الأدق وكذلك استخدام كلمة " المصممون " بدلاً من كلمة " المخططون" ومادمنا معنيين بالتصميم فإنه من المنطقي أن نتوجه بالسؤال، ما المميزات لتصميم المدن؟ ثم ما الخصائص الأساسية المطلوبة في مصمم المدن؟ والبحث في هذين السؤالين من الأمور الجوهرية لفهم مميزات العمل المراد القيام به، وعن الشخص المؤهل له لنعهد به إليه.

صحيح أن توجهات عديدة لتخطيط المدن ، لها قيمة إيجابية، لكن بالمقابل هناك توجهات أخرى قد لا تكون لها تلك القيمة:

أ) فقد يتصادف أن يهتم مسئولو التخطيط – حتى في المدن الكبرى – بجمع معلومات ضخمة وإحصاءات متعددة حول ماضي المدينة ثم لا يستخدم منها إلا القليل.

ب) يحدث كثيرًا أن يعد مخطط المدن خرائط لشبكات التجهيزات الأساسية وكراسات ورسومات بديعة لكنها لا تؤيد بموقف استعمالات الأراضي، أو وجود أخطاء غير قابلة للاستدراك عن أحياء قائمة فعلاً يصعب جداً إعادة تخطيطها، أو يكون التصور العام مبدعًا لكنه غير قابل للتطبيق.

ج) يعنى المخطط الممارس بمشكلات الطرق وإنشاء شرايين المواصلات بغض النظر عن تأثيراتها الضارة على الجوار، وقد تكون أعمال التحسين عذرًا مقبولاً لعلاج أخطاء التخطيط السابق، لكن المخطط قد يضيف إلى الارتباك السابق ارتباكًا جديدًا.

د) التحسينات الجمالية، التي تعنى بالطلاء والتجميل النمطي لبعض أجزاء المدينة، قد تكون ظلاً تزيينيًا عديم الجدوى لأصول كانت في السابق ذات فخامة، مما قد يضفي على المدينة تأثيرات مسرحية مستعارة، والتجميل بهذا المفهوم ربما يكون غير ذي علاقة بتطوير المدينة نحو نظام معماري أو جمالي متكامل ولا يتجه مباشرة لعلاج المشكلات الرئيسة في المدينة.

وأيًا كانت وجهة النظر وشكلية التفرقة بين التخطيط والتصميم ، فإنها لا تخلو من نقد موضوعي وطرح لمرئيات قد تغيب على بعض المخططين ، ولكنها بالقطع لن تفوت على المخطط الباحث أو المصمم المدقق الذي يأخذ في حسابه مختلف العناصر وسائر الاتجاهات ، وأن لا يقتصر الأمر على وضع الخطط بل ينبغي مراقبة تنفيذها عن كثب ومتابعة استمرار تحركها ومواكبتها للمتغيرات التطويرية.

## تنظيم المدن:

ظهرت الحاجة إلى(تنظيم المدن) مع تزايد ضغوط التدفق السكاني على المدن – والمدن الكبرى بخاصة – والمتطلبات الحياتية للكثافة السكانية، وقد" وسّع تصميم المدن مجال عمله توسعًا مرموقًا، فأصبحت وسائله وأدواته أكثر دقة وتطورًا"(٣٠)، واتجه كل بلد لعلاج مشكلاته الحضرية وفقًا لحركة تطوره اتباعًا لسياسة التحضر التي يلتزمها، وعلى الرغم من التشابه الكبير في الأساليب والتطبيقات في سائر الدول، يلاحظ أن التسلسل الزمني قد يختلف بين دولة وأخرى حسب ظروفها وإمكاناتها الاقتصادية والاجتماعية والتقنية.

وحتى النصف الأول من القرن العشرين كان تنظيم المدن يلتزم مستويين:

أ- أساسيات، تستهدف حدًا أدنى من التناسق بين المنشآت وبخاصة من خلال تخطيط الشوارع والحد الأدنى لعرض الطريق وعلاج مشكلات الأبنية المتلاصقة (فرنسا منذ عام ١٦٠٧م، وتونس منذ القرن الثامن الهجري).

ب- تصاميم لمدن مثالية، تعبر عن الحياة المتناسقة(الإنجليزي توماس مور ١٥١٦م، والإيطاليان فيلاريني وفرنشيسكو في عصر النهضة، وكابي في فرنسا ١٩٤٨م).

ثم ظهر (تنظيم المدن المعاصر) مع متغيرات الثورة الصناعية، متميزًا بثلاثة تيارات:

١- التنظيم التطبيقي، مستهدفًا التوفيق بين النسيج المديني وشبكة المواصلات من جهة والمجتمع المتطور من جهة ثانية، ضمن رؤية جمالية تشمل المساحات الخضراء وإنشاء أحياء حديثة.

٢- التنظيم العملي، الموجه نحو إنشاء مناطق تستجيب لمتطلبات سكان المدينة، وتتجه نحو رؤية تقدمية.

٣- التنظيم الجمالي والحضاري، المستجيب للعوامل التقنية والجمالية الحديثة(راسكنز وموريس في بريطانيا، وسي سيت في النمسا ، ثم لوكوربوازييه في فرنسا والخيال الجديد.)

أما ( التنظيم المعاصر) خلال النصف الأخير من هذا القرن فقد تميز بأنه أصبح بصورة عامة وفي مختلف الدول- من صلاحيات الحكومات، ورأينا وزارات وهيئات للتصميم، والتخطيط، وتنظيم المدن يساندها عدد من الدوائر التقنية المتخصصة، وإن قامت إلى جانبها بعض المؤسسات الخاصة كالمكاتب الاستشارية.

وفي أواخر الثمانينات انقسم المخططون في البلدان الصناعية إلى موقفين متناقضين:[٣١].

- الإبقاء على المفهوم الأساسي للتنظيم باعتبار أنه تنسيق المجال أو الرجوع عنه.

- محاولة استيعاب الظاهرة المدنية بكل تعقيداتها، واقتحام الحقل الواسع للمتطلبات الاجتماعية والثقافية والإعلام والمواصلات وغيرها، وفي الوقت نفسه التنبه إلى الجانب الاقتصادي وتأثيراته، ويبدو هذا التوجه الأخير ، بخاصة في بريطانيا العظمى منذ صدور قانون: (Urban Area Bill1978 ) وفي الولايات المتحدة كما في بريطانيا يجتهد المخططون في تطوير أحياء بكاملها بإيجاد «مناطق عمل» لإنعاش حيويتها الاقتصادية والاجتماعية وفي أماكن أخرى مثل اليابان وفرنسا يحاولون إنشاء مجمعات من حجم وسطي، ومجمعات علمية وتخصصية، أو مجمعات لنشاطات البحوث والتقنية المتقدمة.

وهكذا يظل تنظيم المدن، متميزاً بالتفاعل بين النظريات والأفكار من ناحية واتخاذ القرارات الجريئة من ناحية أخرى، ابتغاء تطوير المجتمعات الحضرية لصالح السكان، ومعبراً عن إرادة السلطة السياسية والخطط الطموحة والتطلعات الاجتماعية والظروف الاقتصادية، وجعل المدن المجال الأكثر تعبيراً عن مراحل التفوق الحضاري.

أما ( التخطيط الحضري في المدن العربية) فمع حداثة العهد به نجده متأثراً بعدة مدارس عمرانية – شرقية وغربية – وتشده عدة نزعات وقوى منها ما ينادي بالمحافظة على التراث العربي وإبراز خصائص الفن المعماري الإسلامي، ومنها ما ينادي بضرورة التجديد والأخذ بمعطيات العمارة الغربية الحديثة، وغياب الفكر المعماري العربي الموحد يعمل على تنوع أساليب التخطيط وفقدان الشخصية المميزة للمدينة العربية.

وأما المشاركةالشعبية( كما هو متبع في الرياض وجدة والقاهرة ودمشق وغيرها من المدن) عن طريق تشكيل اللجان المتخصصة؛ فلها أهميتها البالغة في إسهام المواطنين في عملية اتخاذ القرارات والتعاون مع السلطات المسئولة في تقديم الخدمات والبرامج والمشروعات[٣٢]، ومع وجود المجالس البلدية بالتشكيلات المختلفة( منتخبة أو معينة أو مختارة) لا يزال أعضاؤها تنقصهم الخبرة المتخصصة والكفاءة في تحمل أعباء مسئولية التخطيط لمدن المستقبل في ضوء معطيات الواقع الفعلي.

وأما سياسة استخدام المساحات المملوكة للمدن والبلديات ضمن إطار المخطط التنظيمي.، فغالباً ما تفتقر إلى الوضوح والثبات، وقد تخضع أحياناً لحسابات سياسية أو تتأثر بمصالح اقتصادية أو اجتماعية، مما يجعل النمو الفيزيقي

والتخطيط للموارد البشرية والمادية لا يسيران نحو مواجهة تحديات التوسع والنمو الحضري.

إن التوصل إلى استراتيجية مبدعة للتحضر - وعلى الأخص في المدن الكبرى - ينبغي أن يتناول الجوانب المختلفة بصورة شاملة تراعي عمليات التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وعندما تتنافس الاستراتيجية الحضرية في البلدان العربية، ينبغي أن تأخذ فى حسبانها بعدين أساسين:(البعد الزمني) المتمثل في سرعة التغيير والتطوير في الزيادة السكانية والمستوطنات الحضرية وتكوين المؤسسات التحتية، و(البعد المكاني) بالمتغيرات في مناطق المدن واتجاهات التوسع العمراني، واتجاهات التنسيق بين نمو المدن الرئيسة والمدن الوسطى والصغيرة. وحسن اختيار مواقع المدن الجديدة.

# خلاصــة

## المشكلات وتحديات المستقبل

في كل مكان من الحاضـرة نلاحظ أن الإنسان يتـدخل في تشكيل البيئـة، حتى في التشجير والتـجميل، ويتحرك البشر في داخل الحاضرة حسـبما تمليه ظروفهم الخاصة،فنجد الـكثافة السكانية في وسط المدينة، وفي الأحياء القـديمة أعلى بكثير من أطرافـها، وقـد نشـهـد بيوتاً منفـردة، ومـصانع مـتناثرة في حـدائق ومـتنزهات وغابات صغيرة وأصقاع مفـتوحة، وفي الضواحي تتلاحم المدينة مع الريف وتنشأ مجـتمـعات لا هي حضـرية كاملة ولا هى ريفـية، ويبدو أن التـركيب الحـواضري سيـغـدو في المناطق المتطورة في العـالم ، على الأقل، نموذجًا سـائدًا مـرتكزًا على الكثرة السكانية القائمة بالإنتاج والمستـهلكة لمعظم السلع، وسيصبح الحيز السكني للحاضرة ، إما تجـمعات سكنية متناثرة تفصل بينهـا أحيانًا مناطق قليلة السكان أو تكون القطاعات الحواضرية واسعة جدًا، أوتتجمع على شكل سلاسل تمتد لأميال طويلة ، ولكنهـا ستكون متـحضـرة إلى حد كبـير مـهما ضـؤلت كثافـة السكان في أطرافـهـا، وقـد تتـخلل كـل سلسلة شـبكة مـتـرابطة مـن وسـائل المواصـلات التي يستـخدمهـا السكان في علاقة تبـادلية فائقـة يوميًا في مجـالات التردد بين المناطق السكنية ومـراكز الحركة الاقـتصادية والتـجارية والصناعية ومـواقع العمل، (٣٣)، وسـيكون المجـتـمع مـعـقـدًا، وسـتـزداد وسـائـل النقل وتتطور إلـى البـعـد عن الخصوصيات والاقتراب من النقل الجماعي السريع الميسر. هذا النمط من العيش وهذا الحجـم الضخم من السكان قـد يغدوان نمطًا يسـود المدن والحواضر الـكبرى بشكل خاص.

هذه التـأملات والتـوقـعات دعـت إلى مزيد من الدراسـات واللقـاءات والندوات لبحث كيـفية الهيمنـة على التطورات السريعة في العواصم والمدن الكبـرى، سعيًا

إلى التخفيف من وطأة المراحل الانتقالية، وتجنب العواقب المنتظرة والمشكلات المتوقعة، والتي بدأت الحواضر الكبرى فعلاً تعاني منها وتخشى ازدياد تفاقمها.

وقد طرحت تصورات لحجم الحواضر العملاقة، بعدد سكانها الذي قد يتعدى معدل العشرين مليونًا، وهو رقم لا مبالغة فيه، وحتى لو كان فيه بعض الشك فإنه يمهد الطريق لمرحلة اهتمام أكثر بهذه الظاهرة الجديدة في تاريخ المجتمعات، وإننا مطالبون بأخذ ذلك في الحسبان لدى تخطيطنا لتطوير هذه الحواضر والتفكير في عالم المستقبل.

وإذا كانت الحاضرة الكبرى سوف تصبح أمرًا محتومًا، فما الذي أعددناه أو ينبغي أن نعده لطريقة العيش فيها؟ وما هو الشكل الذي ستتخذه الحاضرة مستقبلاً بمبانيها وطرقها ومرافقها ومقومات الحياة فيها؟ يمكن أن نستخلص من الكم الوفير للبحوث والدراسات سواء ما نوقش منها في اللقاءات المختلفة أو عرضته وسائل النشر والإعلام ، أنه يدور حول محورين:

أ) الإجراءات التي في متناول أيدينا.

ب) الإجراءات التي تلوح ملامحها في الأفق والتي تتطلب إدراكًا أوسع، وتفكيرًا أعمق، وشمولاً أبعد، أو تلك التي قد تحتاج إلى وسائل تكنيكية أو اقتصادية أو إدارية غير متوافرة في الوقت الحاضر.

إن هذه الحواضر والعواصم تحتاج إلى علاج، سواء كانت عواصم متقدمة أو حواضر لبلدان نامية، وبمراعاة التاريخ الحضري والتخطيط المعاصر والآمال المرجوة والنظرة المستقبلة الفاحصة، والبحوث والدراسات الوصفية والفكرية، والتخريجات المتحفظة أو المثالية، والتوصيات العلمية التي يمكن أن تشكل عناصر في سياسات عامة.

لقد حظي هذا الموضوع باهتمامات بالغة وعلى مختلف المستويات، العالمية والإقليمية والوطنية، وتعددت فيه الاتجاهات والتصورات فمنها المتفائل الذي تصور زيادة متعة ساكن الحضر مع تطور الآلة والتقدم التقني، ومنها من توقع ارتقاء ومتعة الحركة بتطور وسائل النقل والمواصلات ،ومنها من توقع نمو الحواضر على حساب المدن الأصغر حجماً، بينما شددت آراء على الكلفة الباهظة لصيانة المرافق والتجهيزات القائمة، أو على قيود استعمالات الأراضي وتحديد الأمكنة الفسيحة، وتوقعات قلة مصادر المياه، والمسائل العويصة لتلوث البيئة، والضغط على المواصلات ، وتناولت عدة بحوث التنظيم الاجتماعي المتنامي، والميل نحو الجيرة المتجانسة في البيئة نسبياً، كما تناولت أخرى تفسير الأنماط المتفاوتة لإسهامات الفرد في شئون المجتمع، وكشفت غيرها عن حساسية الباحث تجاه الصعوبات المتزايدة والمتشابكة وافتقار حياة المدن إلى النظام والانضباط، وعالج البعض النزعة اللاحضرية Anti- urban لدى المثقفين في بعض البلاد الصناعية، واستشف آخرون مرئياتهم من مبادىء المدينة المثالية(اليوتوبيا Utopia ).

ووسط هذه القتامة في النظرة المستقبلة لشكل الحياة في الحاضرة، ظهرت آراء تفاؤلية مع اختلاف في درجاتها، فلم تقل إن حل المعضلات من المستحيلات (ديناميكيّا) وعدّت الحاضرة جهازاً يتيح فرصاً جوهرية لمدخولات أعلى، ويهيىء أنواعاً مختلفة واختيارات أوسع في وسائل العيش، ويخلق أنماطاً من الحياة أكثر إثارة، وأعلى وعياً وأكثر تماساً بالإبداعات، كما طرحت اقتراحات عديدة لتحقيق الأهداف المنشودة للارتقاء بالحياة البشرية فى المجتمعات الحضرية في الحاضر والمستقبل.

وأشار البعض إلى فشل الجهود الرامية إلى تقييد تدفق السكان نحو الحواضر الرئيسة. التي تحتل مواقع استراتيجية متميزة، وتضم مؤسسات صناعية

واقتصادية مؤثرة، وأسواقًا ومراكز تجارية عريقة، وتتوافر فيها المنتجات المتطورة، والقوة العاملة، والمستهلكون، والخدمات المختلفة، وتنوع الفرص المتوافرة في هذه المدن. بيد أن أصواتًا قوية ارتفعت منادية بضرورة توفير فرص التدفق العكسي من هذه المدن العملاقة، وضرب مثل لذلك نقل العاصمة التركية من إستانبول إلى أنقرة الذى حقق أهدافه السياسية والعسكرية فضلاً عن التخفيف من مشكلات تطور إستانبول. كما استعرضت أمثلة أخرى منها سياسة الولايات المتحدة الأمريكية في تطوير مناطقها الغربية في القرن التاسع عشر، وتوسعات الاتحاد السوفياتي (أو الكومنولث الحالي) في الأورال، كما أشار "كارل د. دويتش" (أستاذ العلوم السياسية بجامعة بيل الأمريكية) إلى احتواء النمط الحضري في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا وألمانيا، مراكز كبرى متطورة بدلاً من التركيز على مدينة رئيسة واحدة، وحين توجد هذه الأهداف وتُعد لها الدراسة العميقة والتخطيط السليم، قد يصبح من الممكن التحكم في تدفق السكان إلى ومن الحواضر الكبرى.

ويهتم (الوطن العربي) ، اهتماماً واضحاً بمشكلات التحضر وآثاره سواء في المدن الرئيسة والكبرى أو الأقاليم والمدن المتوسطة والصغيرة، وعقدت مؤتمرات وأعدت دراسات نظرية وتطبيقية وقد يستخلص مما نوقش من بحوث أن الهجرة الريفية المتزايدة إلى المدن والحواضر الكبرى خاصة(الشكل رقم٥)، تتمثل في أخطار الأحوال الطبيعية المتذبذبة، وفي طبيعة الاقتصاد المعيشي العربي والفوارق الصارخة بين الحياة الحضرية والمعيشة في الريف، وإلى تخلف بعض الأقاليم، ثم زيادة فرص العمل والتطوير الصناعي في المدن الكبرى حيث ارتفاع مستوى الأجور وزيادة الدخل، بالإضافة إلى التطلع إلى الحياة الأفضل والتمتع بالخدمات الاجتماعية والثقافية التي تركزت في المدن دون القرى والمراكز الريفية.

كما أشارت نتائج الأبحاث والدراسات، إلى أن أهم المشكلات والآثار المترتبة على الانفجار السكاني والهجرة المتزايدة إلى المدن ، تتمثل في تدهور البيئة الحضرية ونقص الخدمات الاجتماعية، وضعف المرافق العامة، وتفاقم أزمة الإسكان وحركة النقل والمواصلات، وانتشار مناطق السكن العشوائي وأحياء الصفيح حول أطراف المدن الكبرى، بالإضافة إلى المشكلات الاقتصادية، والأمراض الاجتماعية ، وتلوث البيئة الحضرية، وصعوبة السيطرة على الحالة الأمنية وإرهاق المرافق العامة.

وطرحت بعض الحلول لعلاج تلك المشكلات وآثارها على المدن العربية المختلفة، منها : وجوب اهتمام الحكومات بتوزيع مشاريعها التنموية الاقتصادية والاجتماعية على جميع الأقاليم والمناطق بدلاً من تركيزها في بعض المدن الكبرى، والأخذ بمبدأ التخطيط الإقليمي الشامل وتدعيم نظام اللامركزية، وتوطين واستقرار السكان الرحّل، مع الأخذ بتطوير المدن الوسطى والصغرى لامتصاص بعض مشكلات الحواضر الرئيسة مع أهمية تنمية القرى والمراكز الريفية.

وعن( فلسفة التخطيط الحضري) لحل مشكلات المدن الكبرى، طرحت بعض الأفكار، منها التوسع الرأسي في الأبنية لحصر المساحات المبنية، والحد من التوسع الأفقي للنطاق الحضري وإعادة تخطيط الأحياء القديمة لإيجاد التناسق بينها وبين الأحياء الجديدة، وتطوير أنظمة شبكات المرافق والخدمات العامة لاستيعاب الزيادات السكانية والعمرانية المتنامية، وتخفيض تكاليف البناء وتنظيم أساليب التمويل، وإنشاء المدن الجديدة خارج نطاق المدن الكبرى وليس قريباً منها، وكذلك الارتفاع بمستوى إدارة التنمية الحضرية والأجهزة المسئولة عنها.

إن (التحدي الكبير) لمواجهة مشكلات المدن الكبرى يتمثل في مواصلة الارتفاع المتزايد بمعدلات التنمية ومتابعة نتائجها ، والاستفادة القصوى من معطيات العلم ومستحدثات التقنية، في الوقت نفسه الذي توظف فيه مختلف الجهود لتنظيم الحركة السكانية، وقد نستخلص من خضم التوصيات والاقتراحات والمرئيات التي قدمت في هذا المجال( المقترحات) التالية:

١- الاهتمام بالتخطيط العمراني للمدن الكبرى في إطار النظام التخطيطي العام للدولة، وعلى أساس أن عمليات التخطيط العمراني تمثل جزءاً لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، ويدخل في هذا الاهتمام إعداد وتوفير الكوادر الفنية اللازمة لعمليات التنمية العمرانية إلى جانب الكوادر المتخصصة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٢- تضييق المسافة بين المتطلبات العاجلة والتخطيطات قصيرة الأجل أو طويلة الأجل في عمليات التخطيط العمراني( وتجدر الإشارة إلى أن المملكة العربية السعودية قد بدأت في وضع سياسة التخطيط العمراني فيها بحيث يمكن مواجهة المتطلبات السريعة والعاجلة في الوقت نفسه الذي توضع فيه المخططات التنفيذية قصيرة الأجل واستراتيجيات التنمية العمرانية طويلة الأجل في صورة متكاملة مع برامج الخطط الخمسية للتنمية).

٣- تسهيل انتقال الجماهير بين المدن، وبين المدينة وضواحيها وأحيائها المختلفة، باستخدام وسائل النقل الملائمة لها( برية، مائية، جوية) ومن خلال شبكة جديدة وقابلة للتطور من الطرق والشوارع والجسور والأنفاق.

٤- ابتداع أنماط ذات فعالية لتقديم الخدمات ومتطلبات معيشة السكان واحتياجاتهم. كالدوائر الحكومية والمتاجر بأحجامها وتخصصاتها المختلفة،

والأبنية المكتبية، والمخازن ، ودور العلم، والمستشفيات، والمسارح ، والمنتزهات، والحدائق العامة، والمتاحف، والمصانع ، وغيرها، مع مراعاة عدم تركزها في وسط المدينة.

٥- إيجاد جهاز قوي متخصص في التعرف على عوامل تلوث البيئة وأساليب علاجها أو التخلص منها.

٦- الالتزام باستخدام النسب المعروفة من مساحات الأراضي المخصصة للشوارع والميادين والمساحات المخصصة للبناء وتلك المخصصة للحدائق، وعندما تلجأ المدينة إلى زيادة ارتفاع المباني والعمائر وكذلك ناطحات السحاب وغيرها، يكون ذلك في إطار مخططات يراعى فيها النسب المشار إليها.

٧- الالتزام بمخططات التجهيزات الأساسية والمرافق والخدمات العامة، كشبكات المياه والكهرباء والهاتف، والصرف الصحي وغيرها، وإمكانات تطويرها.

٨- الإعداد للاستفادة بما يستحدث من وسائل تقنية منبعثة عن الوثبات السريعة للعلوم المعاصرة، والتي يمكن الاستعاضة بها عن الوسائل القديمة أو الحالية .

٩- توقعات النمو الشامل للتنظيم الاجتماعي/ الاقتصادي المتمثل في:

أ) استمرار الاتجاه نحو المجتمعات الكبرى وإن كانت بعض المدن العملاقة قد بدأت في الحد من زيادة سكانها.

ب) التخصص الدقيق وتوزيعاته وتكامل عناصره .

ج) تطوير مبادىء إدارية ذاتية في مقابل نظريات جامدة.

د) علامات مبكرة الظهور لموجات اجتماعية متوقعة تتناول النظم الاقتصادية والصناعية المتقدمة، وإضعاف مساعي تحقيق أهداف النظم الاقتصادية القديمة.

هـ) الوثبات السريعة في تيسيرات المواصلات، ونمو الاتصالات العالمية التي جعلت من العالم من الناحية العملية حيزاً صغيراً يمكن السيطرة عليه، ورفعت من إمكانات تغيير الحدود القديمة للمجتمع.

١٠- إضفاء صفة العالمية على النشاط العام، والعمل في إطار من التعاون بين الدول ، وتبادل الثقافات والخبرات ، والتصدي الجماعي لتحديات المستقبل.

# الهوامــش

(١) [ النمو العمراني والحضري] د. محمد صالح عبد القادر ١٩٨٦م.

R. Braidiwood " The Agriculture Revolution

Scientific American Sept1960 PP.3-10.

(٢) [ حاضـرة المستقبل] عن مـجلة ديدالس ترجمة مـحمود حمندي ، دار الشـئون الثقافية، بغداد. ١٩٨٦م.

(٣) [ الاتساع المساحي للمدن] بغداد/ د. صلاح حميد الجنابي ١٩٨٦م.

(٤) [ النمــو الحــضـري ومــشـاكـله] م. مـحــمــود حـسن نوفـل، مـجلـة البلديات العــدد ١٢/ ١٩٨٧م.

(٥) [ النمو الحضري ومشاكله] ( مرجع سابق).

(٦) [ التحـضـر في الوطن العـربي] الجزء الأول، ( والدار البـيضـاء تتجـمل) العدد ٣٣٨٣ جريدة الشرق الأوسط ١٩٨٨/٣/٣م.

(٧)تقـرير صـندوق الأمم المتـحـدة للأنشطـة السكانيـة عن ( حـالـة السكان في العالـم) عام ١٩٨٧م.

(٨) نشرة صندوق الأمم المتحدة للسكان عدد مايو ١٩٩١م.

(٩) [ اتجـاهات التحـضـر في الوطن العـربي] د. إسـحاق يعـقوب القطب، المنظمـة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الجزء الأول ١٩٧٨م.

(١٠) [ الرياض وتنظيم المدن المعاصر] بروفيسور كلود شالين ود. أديب فارس، ١٩٨٦م.

(١١) التحضر في الوطن العربي (مرجع سابق).

(١٢) ( Aworld Of Cities) كيفن لنج ولويد رودوين( مجـموعة بحوث مجلة ديدالس الأمريكية ١٩٨٦م).

(١٣) الرياض وتنظيم المدن المعاصر( مرجع سابق) .

(١٤) التحضر في الوطن العربي( مرجع سابق) ص ٥٤.

(١٥) [ الحواضر الكبرى وتحديات المستـقبل] عبد الله العلي النعيم، بحث مقدم لمؤتمر ليون ١٩٨٨م.

(١٦) الحواضر الكبرى وتحديات المستقبل( مرجع سابق).

(١٧) التحضر في الوطن العربي ( مرجع سابق).

(١٨) [ الهجرة من الريف إلى المدن في الوطن العربى] المعهد العربي لإنماء المدن، إصدار ١٤٠٧هـ / ١٩٨٦م.

(١٩) الحواضر الكبرى وتحديات المستقبل ( مرجع سابق).

(٢٠) التحضر في الوطن العربي ( مرجع سابق).

(٢١) دراسة في الحركة والمواصلات في المدن الصينية ١٩٨٨م.

(٢٢) [ المدن الكبـرى- حـركة النقل والمـواصلات] عـبـد الله العلي النعـيم، بحث مقدم إلى مؤتمر رؤساء بلديات المدن الكبرى العالمية بميلانو ١٩٨٨م.

(٢٣) [ الشوارع المندفعة تحل محل السيارات] دراسة مجلة شركة الطيران السعودية العدد (١١) نوفمبر ١٩٨٥م.

(٢٤) المدن الكبرى - النقل والمواصلات( مرجع سابق).

(٢٥) [ المدن في الاسلام حتى العصر العثماني] ( شاكر مصطفى)١٩٨٨م.

(٢٦) الرياض والتنظيم المدني المعاصر ( مرجع سابق).

(٢٧) حاضرة المستقبل( مرجع سابق).

(٢٨) [ صورة المدينة] لمارتين بيـرسون، أستاذ تخطيط المدن بمـعهد ماساتشوستس بأمريكا ١٩٨٨م.

(٢٩) [ المدينة... نشأتها ومستقبلها] لا يريل سارانين، مؤسسة جامعة ميت للنشر ١٩٨٦م.

(٣٠) الرياض والتنظيم المعاصر( مرجع سابق).

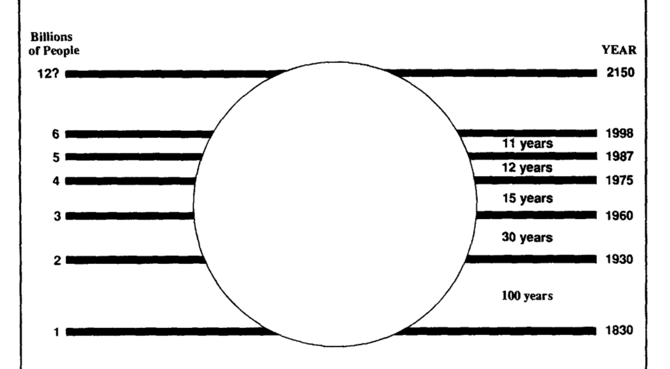
(٣١) كلود شالين ( مرجع سابق).

(٣٢) التحضر في الوطن العربي ( مرجع سابق).

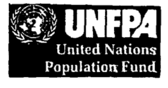
(٣٣) الحواضر الكبرى وتحديات المستقبل ( مرجع سابق).

# POPULATION ISSUES

## *Briefing Kit*




**1991**




الشكل رقم «١»

يشير إلى توقعات النمو السكاني في العالم ليبلغ في عام ١٩٩٨م (ستة بلايين نسمة)

وفي عام ٢١٥٠م (اثني عشر بليون نسمة)

| السكان بالمليون | (الترتيب عام ٢٠٠٠) | (الترتيب عام ١٩٥٠) | السكان بالمليون |
|---|---|---|---|
| (٣١,٦) | مكسيكو ستي ١ | ١ نيويورك | (١٢,٣) |
| (٢٦,١) | طوكيو ٢ | ٢ لندن | (١٠,٢) |
| (٢٦,..) | ساوباولو ٣ | ٣ مجمع الراين/الرور | (١١,٣) |
| (٢٢,٢) | نيويورك ٤ | ٤ طوكيو | (٦,٧) |
| (١٩,٧) | كلكتا ٥ | ٥ شنغهاي | (٥,٨) |
| (١٩,٤) | ريودي جانيرو٦ | ٦ باريس | (٥,٤) |
| (١٩,٢) | شنغهاي ٧ | ٧شيكاغو | (٤,٩) |
| (١٩,١٢) | بومباي ٨ | ٨موسكو | (٤,٨ ) |
| (١٩,١) | بكين ٩ | ٩بوينوس | (٤,٥ ) |
| (١٨,٧) | سيئول ١٠ | ١٠ كلكتا | (٤,٤) |
| (١٦,٩) | جاكرتا ١١ | ١١ لوس انجلوس | (٤,..) |
| (١٦,٤) | القاهرة ١٢ | ١٢أوزاكا | (٣,٨) |
| (١٥,٩) | كراتشي ١٣ | ١٣ ميلانو | (٣,٦) |
| (١٤,٨) | لوس أنجلوس١٤ | ١٤ فيلادلفيا | (٢,٩٢) |
| (١٤,٠٠) | بوينوس إيرس ١٥ | ١٥ بومباي | (٢,٩١) |
| (١٣,٨) | طهران ١٦ | ١٦ريوديجانيرو | (٢,٩) |
| (١٣,٢) | دلهي ١٧ | ١٧مكسيكوستي | (٢,٩) |
| (١٢,٧١) | لندن ١٨ | ١٨دتيرويت | (٢,٨١) |
| (١٢,٧) | مانيلا ١٩ | ١٩ نابولي | (٢,٨) |
| (١٢,٦) | أوزاكا٢٠ | ٢٠ليلنجراد | (٢,٦) |
| (١٢.٣) | باريس ٢١ | ٢١مانشستر | (٢,٥٢) |
| (١٢,١) | ليما كالاو ٢٢ | ٢٢ برمنجهام | (٢,٥١) |
| (١١,٣) | مجمع الراين/الرور٢٣ | ٢٣ساوباولو | (٢,٥) |
| (١١,..) | بانكوك ٢٤ | ٢٤تين تسين | (٢,٤١) |
| (١٠,٩) | بغداد ٢٥ | ٢٥ القاهرة | (٢,٤) |

الشكل رقم«٢» النمو السكاني في الــ « ٢٥ » مدينة المليونية الأولى

المرجع: مجلة البلديات العدد ١٢ – ديسمبر ١٩٨٧م . م. محمود حسن نوفل

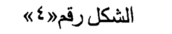
(عن إحصاءات الأمم المتحدة)

## كبريــــات مـــدن العالـــم
## وتوقعات الزيادة السكانية حتي عام ٢٠٠٠م

| المدينـــــــة | عدد السكان عام ٢٠٠٠ حسب توقعات ١٩٨٠ | عدد السكان عام ٢٠٠٠ حسب توقعا ت١٩٨٢ |
|---|---|---|
| مكسيكوسيتي | ٢٧,٦ | ٢٦,٣ |
| شنغهاي | ٢٥,٩ | ١٣,٥ |
| طوكيو / يوكوهاما | ٢٣,٨ | ١٧,١ |
| ساوباولو | ٢١,٥ | ٢٤,٠ |
| نيويورك/ شمال شرق نيوجرسي | ١٩,٥ | ١٥,٥ |
| بومباي الكبري | ١٦,٣ | ١٦,٠ |
| كلكتا | ١٥,٩ | ١٦,٦ |
| جاكرتا | ١٤,٣ | ١٢,٥ |
| ريو دي جانيرو | ١٤,٢ | ١٣,٣ |
| سيئول | ١٣,٧ | ١٣,٥ |
| القاهرة/جيزة/ امبابة | ١٢,٨ | ١٣,٢ |
| بيونس إيرس الكبرى | ١٢,٢ | ١٣,٢ |

الشكل رقم «٣»

المرجع Big Changes in. U.N City projections people.Volume
12 Nov. 1985
والعدد ١٨ من مجلة المدينة العربية في أكتوبر ١٩٨٥ص.٥٨و٥٩



الشكل رقم «٤»

## World's Largest Urban Aggolomerations

*(10 Million or more inhabitants in 1990)*

المدن العالمية الكبرى (ذات عشرة الملايين فأكثر)

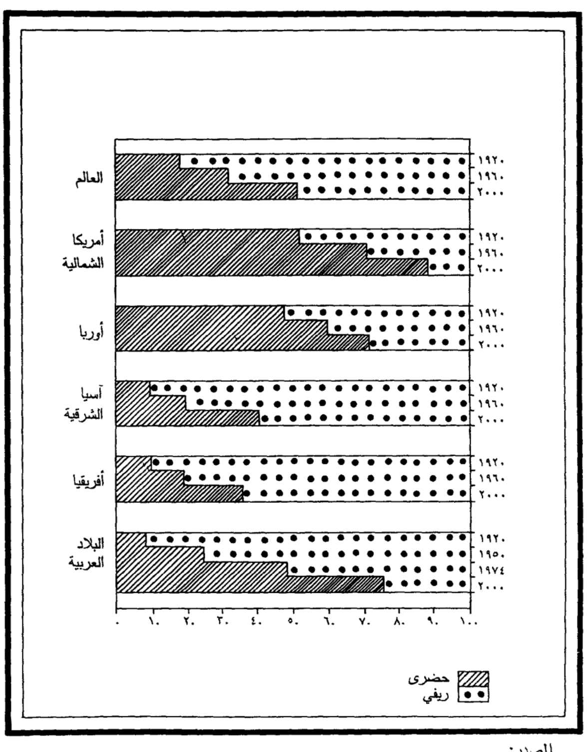
Inhabitants (In Millions)

25
20
15
10
5
0

MEXICO CITY
TOKYO
SAO PAULO
NEW YORK
SHANGHAI
LOS ANGELES
CALCUTTA
BUENOS AIRES
BOMBAY
SEOUL
BEIJING
RIO DE JANEIRO

1975 1990 2000

*Source : United Nations* ١٩٩١م




المصدر:

Growth in the World's Urban and rural Population, 1970 - 2000, U.N. No. - E69 X IIII3.

شكل رقم «٥» نسب سكان الريف والحضر في بعض المناطق والدول العربية

١٩٢٠ : ١٩٦٠ : ٢٠٠٠

# الباب الثاني

# الإدارة
# أبعادها وأهميتها في
# المدن الكبرى

## مقدمـــة:

أينمـا تجـمع فـريق مـتـعـاون من النـاس فـإنه يتلمس( الإدارة)، فـكرًا وأسلوبًا وعـملاً، للوصـول إلى تحـقيق هدف مـا، والإدارة لا تحد بمـدة تاريخيـة، أو بمكان معـين، أو بخط تنظيمي خـاص، وقد أصـبح يطلق عليهـا مؤخـرًا« علم العـموم»؛ ذلك أن المجـتمـع الحديث المتـقـدم، أصبـح مجـتـمع منظمـات – باستـثناء العـمل الحرفي البسيط – سـواء كان اقتصاديًا أو اجتماعيًا، ربحـيًا أو خدميًا، عسكريًا أو مدنيًا، كما أصـبح بناء المجتمع وثراؤه وتقدمه، رهنًا بقـدرة منظماته على الإنجاز. وعلى إمكانات هذه المنظمـات في تطوير أجهزتهـا وتطويع معطيات العلم والتـقنية لخدمة أهدافها.

( والتنظيم) وإن عـرف بوصفه عنـصراً من عناصر الإدارة، إلا أنه الـعنصر النشيط الذي يدور حول بـاقي العناصر،ويعمل على تفاعلهـا وتوزيع الأدوار عليها وضمان وحدة الإيقاع بينها واتجاهها الموحد نحو الهدف المحدد.

فـإذا انتقلنا إلى مـجالات الإدارة والتنظـيم في الجهـاز الحكومي، وجدنا تغـييـراً جـوهريًا في النظـرة إلى الإدارة واهتـمـامًا مـتـزايدًا بهـا في تجـاربـهـا وعلومـهـا ودراساتهـا وتنميتـهـا. وفي السنوات الأخـيرة قفـزت( الإدارة العامة) لتـحتل مكان الصدارة في منظمات الخدمات العامة، بوصـفها القطاع الحيوي في المجتمع، إذ لم يعد مـقبولاً أن تكون المنظمات المسـئولة عن هذه الخدمات بعـيدة عن علوم الإدارة وتطبيقاتها وأساليب التنظيم الحديثة المتطورة[١].

وفي( قطاع المحليـات والبلديات) تبـرز اليـوم أهميـة الإدارة والتنظيم وضـرورة الاستـفادة من التطور العلمي والـتقني لمواجهـة ظروف العمل المتـشابكة والمعـقدة، نتيـجة للمـتغيرات العـديدة في التركـيب الاجتـماعي، والزيادة الضـخمـة في عدد السكان وتزايد الحاجة إلى الخدمات الحضارية المتطورة كمًا ونوعًا.

وإذا كانت الحاجة إلى الإدارة المتطورة القادرة مطلوبة في مختلف أجهزة النشاط على مستوى الدولة وعلى مستوى المحليات، فهي أكثر إلحاحاً في الوحدات التي تشرف على قطاعات العمل في (المدن المليونية الكبرى) العالمية،المسئولة عن المرافق والخدمات البلدية، والتي تحتاج إلى إحاطة دقيقة وتحرك يومي وفوري ومتابعة دائمة ومبادرات سريعة، فضلاً عن التنسيق بين مختلف الجهات ذات النشاط في المدينة ومعاونتها على تنفيذ خططها التنموية، وعلاج التداخل في خيوط السلطة والاختصاص، والتنازع في الأولويات، والتشابك في المصالح، ثم التطلع إلى التطوير والتحديث في كل مجال، وفي نطاق الهدف العام لتقدم المدينة.

## أولاً: الإدارة والتنظيم:

### تمهيد:

يحدثنا التاريخ عن الحضارات القديمة الصينية، والبابلية، والفرعونية، والإغريقية، والرومانية من منظور حكامها وما حققه كل منهم من انتصارات عسكرية أو منشآت مدنية وما تم في عهودهم من إنجازات حضارية... وقليل هم المؤرخون والباحثون الذين عرضوا للمنظمات التي كانت تسير شئون الحياة في تلك العصور، وحتى في عرضهم كان الاهتمام والتركيز يتجهان إلى أساليب السياسة وقواعد الحكم وعناصر القيادة.

ومع تقدير العلماء المحدثين لنظرية الإدارة وأنها عاصرت حياة تلك المنظمات التاريخية، وأن هذه المنظمات قامت على قواعد إدارية وتنظيمية لها أصولها ومبادؤها، وأن ما وصلت إليه من نظام محكم ومنسق قد حققته عن طريق الإدارة والتنظيم، إلا أن البحث في نظرية الإدارة ينبغي ألا يأخذنا بعيداً إلى الوراء حيث لا يتوافر لدينا من التراث العلمي ما يؤكد تلك النظرية في تلك الأحقاب السحيقة من التاريخ.

أما المسلمون، فقد عرفوا الإدارة منذ فجر الإسلام، وهُدُوا إليها في سياسة أمورهم وإعداد جيوشهم وقيادتها إلى النصر، وفي نشر دينهم وعقيدتهم السمحة بالحكمة والموعظة الحسنة، كما عرفوها بالممارسة الرشيدة لمتطلبات الحياة، لقد جاء الإسلام بتعاليم السماء لتنظيم حياة البشر وتوجيههم لما فيه صالح أنفسهم ومجتمعاتهم، وهو يدعو للتخطيط الملائم لحياة المسلمين، ويدعو للمشاركة والشورى في مدارسة الأمور قبل اتخاذ القرارات ، ويحث على إتقان العمل كما يحث على متابعة الإنجاز(٢) وهو مع ذلك ومع ظهور النماذج المتميزة في القيادة والإدارة على مدى أربعة عشر قرناً من الزمان، لم تزل تعاليمه صالحة لكل زمان ومكان، وهو يقر ماهو صالح للمجتمع ومتمشٍ مع شريعة الله من أفكار البشر.

## أ – الإدارة:

لقد أصبحت الإدارة في عصرنا الحاضر من أهم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية، كما تعدّ الانعكاس الصادق لأنماط السلوك عن الاتجاهات وحركة التطور والتقدم لأي مجتمع(٣).

وتعدّ ( المدرسة التقليدية/ أو الكلاسيكية) أقدم المدارس التي تناولت الإدارة وتمتد جذورها الحديثة إلى دراسات ماكس فيبر، وفريدريك تايلور وهنري فايول... وقد ظل دارسو الإدارة لفترة طويلة ينظرون إلى التحديث الذي وضعه لوثر جولك كنموذج لوظائف الإدارة في كلمة(POSDCORP) التي تمثل الحروف الأولى لكلمات ، تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، توظيف، تقرير، تمويل، أوما يعبر عنه بالعربية التاءات السبع، على أنها قواعد أساسية... ومن الواضح أنها مهام ولا تكوّن نظرية متكاملة للإدارة.

وقد تعرضت أفكار هذه المدرسة لنقد شديد من أصحاب( المدرسة السلوكية) القائمة على التركيز على العنصر البشري أكثر من المهام والأعمال، وأن

المنظمات تنبثق تلقائياً من التعاون بين الأفراد فيها... وأن هناك حسابات تؤثر في سلوك الأفراد في المنظمة غير البناء التنظيمي والاختصاصات والتنظيمات والضوابط التي يحددها التنظيم الرسمي.

وتتجه( مدارس المنهج المتكامل) إلى أن الإدارة مسئولة عن تحقيق التكامل بين عدد من العناصر أكثر مما تتطلبه أية جهة أخرى، مما يقتضي أن تعتمد الإدارة على عدد من العلوم [كعلم الاجتماع، وعلم النفس ، وعلم السياسة، وعلوم الاقتصاد والهندسة والرياضيات...] (٤).

على أن التطور التقني واستخدام الحاسبات الإلكترونية لمواجهة تضخم المنظمات وتنامي المعلومات عزز الاتجاه نحو تقدير ما جاءت به مختلف هذه المدارس، وعدم إهدار ما قدمته من مبادىء ثبت نجاحها عبر السنوات الماضية، وتستجيب لحركة التطور العلمي ومستحدثات التقنية.

ومن المعروف أن الإدارة علم تطبيقي أكثر منه نظري، وأن البحوث التي جرت فيها كان أغلبها تطبيقياً، ولذا فإن المفاهيم والافتراضات والمبادىء التي قامت في محيط الإدارة كانت تتجه بالدراسة والملاحظة العملية الهادفة إلى التوصل إلى أفضل أسلوب عملي لرفع الكفاية الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء وحل مشكلات العمل.

## ب - الإدارة العامة:

تهتم الإدارة العامة بالعمل على تنفيذ السياسة العامة للدولة لتحقيق أهدافها. ومن تعريفاتها أنها: « عمل جماعي يعتمد على التعاون لتحقيق هدف عام بأعلى كفاية وأفضل مستوى وفي أقصر وقت ممكن».

والمقصود بالعمومية هو النشاط الحكومي تمييزاً له عن النشاط الخاص.

والمعنيّ بالجماعة هم البشر الذين يمثلون محور العملية الإدارية وأداتها لبلورة مختلف العناصر وصهرها في بوتقة التعاون البناء والمثمر لتحقيق الهدف العام.

وبالنظر للحكومة – في معناها الضيق – الذي يعني وظيفتها التنفيذية، يستبين لنا أن الإدارة العامة تعمل في نطاق هذه الوظيفة التنفيذية للدولة وتلتزم بسياستها وتوجيهاتها.

ولما كانت الحكومة هي الهيئة السياسية المنوط بها رعاية الحقوق العامة لمواطنيها، والتي تضع الأنظمة واللوائح التي يلتزم بها الكافة، فتكون الإدارة العامة هي وسيلة الحكومة لتنفيذ سياستها وأداء مهامها في تحقيق الخدمات العامة وتسيير النشاط الحكومي.

وفي التمييز بين ( الإدارة العامة) وإدارة النشاط الخاص أو (إدارة الأعمال) نشير إلى بعض النقاط الرئيسة فيما يلي:

١- هدف الإدارة العامة هو هدف الدولة وهدف الحكومة الذي يتميز بالعمومية، والخدمة العامة للمواطنين، بينما تتجه إدارة الأعمال أساساً إلى تحقيق أكبر قدر من الربح وتوسيع المجال أمام انتشار سلعها وخدماتها.

٢- يخضع العاملون في أجهزة الإدارة العامة إلى قواعد عامة وأنظمة ولوائح تضعها الدولة، بينما تحكم وحدات إدارة الأعمال قواعد خاصة تضعها قيادة هذه الوحدات حسب طبيعة نشاطها.

٣-يغلب على أجهزة الإدارة العامة طابع الوظيفة العامة الموجهة لخدمة المواطنين، بينما يغلب على أجهزة قطاع الأعمال الطابع الاقتصادي والتجاري وظروف حركة السوق والمنافسة.

ورغم السبق الذي تميزت به حركة التطوير والتنظيم في مجال قطاع إدارة الأعمال، إلا أن الإدارة العامة اتخذت إطاراً خاصاً في البحوث والدراسات

لتأصيل نظريات خاصة بها، وغير مستقاة من دراسات إدارة الأعمال وحققت في ذلك نتائج جيدة.

## ج – التنظيم :

قام الكون كله على أساس من التنظيم المحكم الدقيق، صوره المنظم الأعظم سبحانه وتعالى، الذى خلق سبع سموات طباقاً والشمس والأرض والكواكب التي تسير منذ وُجِدتْ في نظام محكم لم يختل منذ بدء الخليقة، قال تعالى ﴿ لا الشمس ينبغي لها أن تدرك القمر ولا الليل سابق النهار وكل في فلك يسبحون﴾ صدق الله العظيم.

وعرف البشر التنظيم منذ تكونت الجماعة وتعددت حاجاتها، وعرفته الدول في تنظيم الجيوش، وتحديد مناسيب المياه، ومتطلبات الحياة المختلفة، وعرفته الحكومات في تسيير منظماتها المختلفة لممارسة وظائفها التقليدية، ثم ازدادت به معرفة بتزايد أعبائها ومسئولياتها وبسط أجنحتها على عديد من الأنشطة في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والصحية والمرافق العامة وغيرها.

وقد بدأت دراسة التنظيم في بلاد عدة وأزمان متفاوتة، وانتهجت مسالك مختلفة، وظهرت مدارس متعددة عالجت موضوع التنظيم نظرياً وتطبيقياً.

قال بعض علماء الإدارة: إن التنظيم هو أحد ركائز الإدارة الأساسية، وأنه العنصر المتحرك الذي يتفاعل مع سائر عناصر الإدارة ومقوماتها وينسق بينها(٥)، وقد ذهب آخرون إلى أن التنظيم أصبح علماً قائماً بذاته له أصوله وفلسفته وأساليبه.

ويعّرف التنظيم في ( المذهب التقليدي) بأنه: التجميع المرتّب للعناصر أو الربط المتين للأجزاء في كيان موحد، يساعد على ممارسة السلطة، والتنسيق، والرقابة

لتحقيق غرض أو هدف معين. وبهذا المفهوم يبدو البناء التنظيمي جامداً يعكس الشكل الرسمي للعلاقات والمستويات وخطوط الاتصال والقواعد والتعليمات.

وجاء ( المذهب السلوكي) مركزاً على الجانب الإنساني في التنظيم وضرورة دراسة العنصر البشري بانفعالاته وعواطفه وقيمه ومعتقداته وعاداته وسلوكه.

وفي محاولة( للجمع بين مزايا المذهبين) ظهر الاتجاه الذي ينظر إلى أية منظمة على أنها خلية اجتماعية قامت لتحقيق أهداف عدة تخصها وتخص العاملين فيها، وحتى تتحقق هذه الاهداف ينبغي توفر نوع من التكامل والترابط من أجل الوصول إلى الهدف الرئيس، ثم( الأسلوب الياباني) وملامح عن التحدي الجديد وطريقة حلقات الجودة ( Quality Circles)وتعبئة الجهود البشرية في تنظيمات لتحقيق أفضل إدارة للموارد المتاحة[٦].

## أنواع التنظيم:

### ١) التنظيم الرسمي:

الذي يقوم على أساس التدرج الهرمي،ويتميز بوجود مستويات محددة للسلطات والمسئوليات والتسلسل الذي يساعد على تحقيق مبدأ التنسيق وتقسيم العمل والتحديد الواضح للعلاقات بين الرئيس والمرءوس مع وجود شبكة اتصالات قوية[٧] ومن أنواع هذا التنظيم الرسمي:

١- التنظيم الجغرافي: بتجميع أوجه النشاط المختلفة في وحدة تقوم بمنطقة جغرافية معينة.

٢- التنظيم النوعي: لوحدات تؤدي نوعاً معيناً من الخدمة أو الإنتاج.

### ٢) التنظيم غير الرسمي:

الذي يشير إلى علاقات واتصالات العاملين فيما بينهم، خارج الإطار الرسمي للمنظمة.

## أشكال التنظيم:

عرف من أشكال التنظيم ثلاثة أشكال:

### ١- التنظيم الرأسي أو العسكري أو الإداري:

وهو أبسط أشكال التنظيم وأقدمها ويميزه وجود مشرف واحد تمتد سلطته إلى مستويات التنظيم حتى أدناها، تصدر منه جميع الأوامر ويرجع إليه في كل الأمور.

### ٢- التنظيم الوظيفي:

الذي استنبطه( فردريك تايلور) وذاعت شهرته لتوافق ظهوره مع ظهور حركة الإدارة العلمية في المنشآت الصناعية، ويميز هذا الشكل أن كل مدير في المنظمة يلزم أن يكون متخصصاً في الفرع الذي يشرف عليه مع إطلاق يده في إدارة شئونه.

### ٣- التنظيم الرئاسي الإشرافي:

وهو الشكل الذي يجمع بين مزايا التنظيمين السابقين، ويضم( الإداريين والفنيين) في جهاز واحد وتحت قيادة واحدة.

## التنظيم والإدارة:

من تعريفات الإدارة الحديثة أنها الإدارة العلمية Scientific Management لأنها لا تعتمد على التجارب الذاتية والإمكانات الشخصية للقيادات أو مهارات

المنفذين، أو تلقائية انسياب العمل ومحاولات التجربة والخطأ، وإنما تعتمد على الطرق العلمية في تسيير المنظمات ، وتستخدم من الأساليب ما أثبت بالتجربة العملية صلاحيته للتطبيق حتى أصبح من المبادىء الهادية إلى الصواب من أقصر طريق وأسلمه.

وقد تحدث علماء الإدارة ومفكروها عن وظائف الإدارة الرئيسة وعناصرها، فكان ( التنظيم) هو العنصر المشترك في كل ما حددوه من وظائف وما وضعوه من تقسيمات ، وإن اختلفوا في تكييفه ومدى تأثيره على باقي العناصر.

ويعدّ التنظيم لوناً من التخطيط، وبهذا فإنه يتسم بطابع الحركية في التطور والتجدد Dynamic ولأنه وسيلة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة بأقصى سرعة وأعلى كفاية وأقل تكلفة ممكنة، فإنه يتجه إلى رفع الكفاية الإنتاجية أو مستوى أداء الخدمة عن طريق تنسيق الجهود، والمرونة في مواجهة الظروف المتغيرة التي تصادف المنظمة، وتزداد أهميته والحاجة إليه كلما كثرت المشكلات الإدارية وتنوعت وكذلك كلما كبر حجم المنظمة أو تعددت أنشطتها.

وحين نتعمق في دراسة المنظمات نجد أن بعض العوامل مثل الحجم وتقسيم العمل والتنسيق والروح المعنوية والقيادة وما إليها، تؤثر في عمل وحياة المنظمة، بما يمكن معه القول إنه لا يوجد نمط أمثل لما يمكن أن يكون عليه التنظيم؛ لأنه لا يتوقف على عنصر واحد وإنما على تفاعل العديد من العناصر، مع الأخذ في الحسبان أن الأفراد هم العنصر الأساس في التنظيم، فهم يكوّنون المادة الخام للتنظيم وما لم يتفهموا أهدافه ويعملوا على تحقيقها فلن يقدّر لأية خطة تنظيمية النجاح المرجو.

## التنظيم وإعادة التنظيم:

إن إحداث تغييرات أساسية في الهياكل التنظيمية القائمة يعد من أصعب الأمور التي تواجه المنظم ، لكن حركية الإدارة ونمو المنظمات واتساع نطاق إشرافها المكاني، أو تزايد حجم العمل فيها أو تعدد وظائفها وتنوع واجباتها، تقتضي التعديل أو التغيير. ومتابعة تطوير الهياكل التنظيمية وتحديثها لتتلاءم باستمرار مع حاجات المجتمع، والاستفادة في ذلك من الجهود العلمية والتجارب الرائدة والتقنيات الحديثة في مجالات التنظيم والإدارة.

إن مختلف الحكومات الحديثة تقر مبدأ إعادة تنظيم أجهزتها، وتؤكد على ضرورته وترسم الطريق لتحقيقه، وتضع القواعد التطبيقية، وتحدد الجهات التي تتولاه، وقد نشير إلى أمثلة من هذا التوجه: لجان هوفر في الولايات المتحدة الأمريكية، ولجنة الإدارة الحكومية في بريطانيا، واللجنة العليا للإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية.

والمشاهد أن خطط التنظيم وإعادة التنظيم توضع وفقاً لأولويات احتياجات الأجهزة الإدارية ومتطلباتها، وتأخذ في الحسبان جمع الحقائق وتحليلها، والاستقصاءات والتقييمات ، ووجهات النظر المختلفة للأجهزة العلمية المتخصصة، وأهمية وطبيعة المشكلات الإدارية.

وعند إعادة النظر في وضع التخطيط التنظيمي لمنظمة قائمة فعلا؛ ينبغي مع النظرة العلمية لمستحدثات أساليب الإدارة والتنظيم، مراعاة شعور الموظفين الذين يرقبون عمليات إعادة التنظيم ليروا مدى تأثيرها عليهم وعلى أعمالهم ، كما يهمهم التعرف على الصلاحيات والاختصاصات والمسئوليات التي سوف تسند إليهم عند التغيير.

## عناصر العملية التنظيمية:

من دراساتنا لآراء المفكرين في الإدارة والتنظيم، واتجاهاتهم وتصورهم للتنظيم الأمثل تطالعنا بعض الأسس والمبادىء العلمية التي تتناول القوانين والأنظمة وضرورة دراستها لإعادة النظر فيها، والعنصر البشري، ممثلاً فيمن يتلقى الخدمة ومن يقوم بها، والتمويل، ودعمه وأثره في النهوض بمستوى أداء الخدمة ثم اللامركزية عمقاً واتساعاً، والتفويض في الصلاحيات ، والتخطيط الواعي لمواجهة تحديات العصر، ثم التنسيق والاتصال والرقابة والمتابعة والتقويم، وقد يحسن إلقاء الضوء على هذه الأسس بوصفها من العناصر الرئيسة في عملية التنظيم.

### ١- القوانين والأنظمة:

تمثل الأساس في مرتكزات الإدارة العامة، ذلك أن أية منظمة إدارية تنشأ وتوضح أغراضها ورسالتها وتحدد اختصاصاتها بالنظام والقانون، كما أن أغلب نشاطها وأعمالها يجري في حدود القوانين والأنظمة، ولتأثير الإدارة العامة على حركية القوانين، فان الظاهرة الكبرى في العصر الحديث هي أن الإدارة مادامت هي المسئولة عن التنفيذ فإن عليها المبادرة باقتراح القوانين وتعديل الأنظمة والتشريعات وفقاً لما كشفت عنه الممارسة أو تقتضيه حاجات الإصلاح والتطوير..

### ٢- العنصر البشري:

هو الدعامة الأساسية بين دعائم الإدارة، ويعدّ الإنسان أعظم رأسمال في أي دولة وأغلى مصادر الإنتاج فيها، ولسعادته ورفاهيته ومصلحته توضع السياسات وترسم الخطط، وبه تنفذ تلك السياسات والخطط، ولا نهائية لإمكانات الإنسان إذا أراد حقيقة أن يستغل مواهبه أفضل استغلال.

وينبغي العناية بالموظفين الذين يمثلون العنصر البشري في الإدارة العامة، وذلك بوضع الأسس السليمة في اختيارهم ثم تدريبهم على أداء عملهم ووضع كل في المكان المناسب له، مع حسن توزيع العمل بينهم، وتفهم كل منهم حقوقه وواجباته، وحفزهم على الإجادة والإتقان وضمان الأمن والاستقرار لهم.

### ٣- التمويل:

ينساب التمويل في الإدارة انسياب الأكسجين في الهواء، فيلعب التمويل أهم الأدوار وأخطرها، في تحديد الأهداف، ورسم الخطط، ووضع سياسة التنفيذ. وترتيب مراحله، وتسيير أجهزة العمل.

ولدى رجل الإدارة المالية قدر غير قليل من السلطة والهيمنة الظاهر منها والخفي، أنه ليعلم ما تساويه كل صغيرة وكبيرة في المنظمة مقوماً بالمال، ويستطيع الحكم على سير التنظيم فيها بالكفاية المطلوبة أم لا، وماإذا كان العنصر البشري يؤدي عمله كما يجب أم لا ، ثم هو الذي يُحكِم الرقابة على أسعار السلع والمواد والأدوات التي تحتاجها سائر الأجهزة.

### ٤- المركزية واللامركزية:

المركزية واللامركزية صورتان من صور الحكم والإدارة لن نعرض لتعريفاتهما ولمزايا كل منهما وعيوبه، ولكن ونحن بصدد الحديث عن البلديات ، وبالنظرة إلى تطويرها، نذكر أن هناك أسلوبين لإدارة شئون الدولة يطرحان للمفاضلة.

أولهما: أن تتولى الحكومة المركزية من دواوينها في عاصمة الدولة أو بفروعها في أنحاء البلاد إدارة شئون جميع المرافق من وطنية ومحلية.

ثانيهما: أن تحتفظ الإدارة المركزية ببعض المرافق المهمة الكبرى وبالجانب الوطني من بعض المرافق الأخرى، وتترك ما عداها إلى سلطات محلية منتخبة أو

مختارة من أهل هذه المحليات لتتولى إدارتها مع إشراف الوزارات وتوجيهها ومعونتها الفنية والمادية.

وإذا كان معيار المفاضلة بينهما هو مدى تحقيق كل منهما لمعنى الديمقراطية، والمشاركة الشعبية، فلا شك أن الأسلوب الثاني هو الجدير بالاتباع، بل لقد أصبح هذا الأسلوب دليلاً على قوة الحكومة المركزية واطمئنانها إلى شعبها.

ومن الأصول المقررة في علم الإدارة أن أي مرفق تتولاه سلطة حكومية يجب أن يلقى تجاوباً من الشعب الذي يخدمه، ويعدّ تعاون الجهود الشعبية والجهد الحكومي شرطاً أساسياً لازدهار المرفق وتعميم خيره وتسيير أداته.

## ٥- التفويض في الصلاحيات:

ينظر القانون إلى السلطات والاختصاصات والصلاحيات، في غايتها، على أنها ألفاظ لمعنى واحد، وكل سلطة أو صلاحية تتبعها مسئوليات، وإذ يحدد القانون الصلاحيات فلا يجوز التفويض فيها إلا بنص قانوني، وفي الإدارة الرشيدة يركز الرئيس اهتمامه على الأعمال ذات الأهمية، ويفوض فيما عداها، وهو أسلوب يهدف للتخفيف من أعباء رئيس العمل وتبسيط الإجراءات، فضلا عن إعداد المستويات الإدارية لتولي مهام القيادة والتدرب على اتخاذ القرارات.

## ٦- التخطيط:

للتخطيط مكان مرموق بين وظائف الحكومات، فهو في مقدمة وسائلها لتطوير المجتمع، وإذا كان للتخطيط أهمية في الدول عامة فإنه أهم للدول النامية للحاق بركب النهضة ومواجهة مشكلات العصر، ومع هذا فالتخطيط ليس أسلوباً جديداً في الحكم أو الإدارة، ولا هو سلطة رابعة تضاف إلى السلطات الثلاث التقليدية، وإنما بمثابة مدخل للتطوير ومواجهة المشكلات القائمة والمتوقعة(٨).

وقد اتسع نطاق التخطيط فشمل الكثير من أوجه النشاط العام والخاص، فظهر التخطيط الاجتماعي والاقتصادي والمحلي والحكومي والإداري.

ويذكر ستون Stone بأن أثر التخطيط في تسهيل العمل الإداري يؤدي إلي تقديم التنظيم الإداري الصحيح، ووسائل اختيار الموظفين، والإجراءات، والتدريب، والتوجيه ، والتنسيق.

### ٧- التنسيق:

قد تتناول عملية التنظيم توزيع العمل بين وحدات تقوم كل منها بعملية محددة، ولكن هذا التوزيع يظل في حاجة إلى عامل آخر هو ربط تلك العمليات المتفرقة للوصول إلى الهدف المطلوب، وقد لا تظهر الحاجة إلى هذا العامل واضحة حينما يكون لكل عملية استقلالها عن الأخرى، إلا أن هذه الحاجة لا بد أن تظهر في إحدى مراحل العمل.

والتنسيق هو أحد العناصر الأساسية في التنظيم الإداري(٩) وهو يعني ربط الوحدات التي يشكل منها الجهاز التنظيمي برباط من التعاون لتفادي التكرار والازدواجية وضياع الوقت والجهد، ومن أهم خصائصه" الوضوح" في تحديد الصلاحيات والمسئوليات والواجبات على جميع المستويات، والقدرة علي التنسيق تكاد تكون أبرز صفات القيادة، فالقائد الذى ينسق العمل بين القائمين على التنفيذ ويُحدد لهم بكفاية طريقة أداء كل عملية على حدة، ثم أسلوب الربط بين سائر العمليات، هو الإداري الناجح الذي يضمن تنفيذ سياسته ووصوله إلى الهدف المنشود من أقرب طريق وأسلمه.

وتبدو أهمية التنسيق في التنظيم وفي إعادة التنظيم ، حينما يوجد داخل المنظمة متخصصون يتجهون إلى عملهم الفني أو المهني كل في ناحية أو في

جماعات عمل متفرقة، وبمرور الوقت يزداد هؤلاء الأفراد أو الجماعات خبرة ودراية بتخصصهم، لكنهم يتباعدون، وقد تنقطع صلتهم بباقي الأجزاء التي يتشكل منها الجهاز المتكامل التركيب، وقد شبه البعض جهود هؤلاء بخطوط عديدة متوازية لا تلتقي.

ولما كانت الإدارة عملاً جماعياً تنتظم فيه أجزاء العمل وجهود العاملين لتأخذ الشكل المتكامل – معنى ومبنى – ، فينبغي توجيه هذه الخطوط نحو نقطة واحدة تلتقي عندها جميعًا، وهو ما يعبر عنه بالاتصال الرأسي المعبر عن الاتجاه للهدف المحدد، ويمكن الوصل بين هذه الخطوط على المستوى الأفقي تعبيراً عن الاتصالات والعلاقات الداخلية بين الأفراد والوحدات.

## ٨- الاتصال:

الاتصال هو تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات، وعملية الاتصال تعتبر بمثابة الجهاز العصبي الذي يحرك أية منظمة، ويبعث الحياة في أوصالها، وبمعنى آخر فالاتصال هو قلب الإدارة الذي يتوقف على استمرار قوة نبضه سير العملية الإدارية ونشاط أجهزتها.

ويوضح علم الإدارة الاتصالات من بين المقومات الأساسية الثلاثة وهي:

أ) هدف تسعى إلى تحقيقه.

ب) أفراد يتفهمون الهدف ويعملون على تحقيقه.

ج) اتصالات جيدة ذات فعالية تحركهم في اتجاه الهدف وتبقى على رغبتهم في بلوغه.

وشبكة الاتصال ، ينبغي أن تتخلل خيوطها الهيكل الوظيفي لأية منظمة، وتكون معروفة للجميع، ومن بين هذه الخيوط، خيوط السلطة الرسمية التي تحمل

الأوامر الهابطة من أعلى والتقارير الصاعدة من المستويات الأدنى، والاتصالات التي تجرى على المستوى الواحد أفقية أوعرضية، وكفاءة قنوات الاتصال مهمة بالنسبة للمرسل والمستلم(١٠).

وهناك الاتصالات غير الرسمية التي تنمو إلى جانب الرسمية، وتدخل فيها عوامل اجتماعية ونفسية تكون ذات أثر في سرعة الاتصال وحركيته وفعاليته، التي قد لا تتحقق على هذا المستوى أو ذاك عن طريق أسلوب الاتصالات الرسمية.

والمهم أن يراعى في طريق الاتصال بين مختلف الأجهزة نوع العناصر والتجارب والخبرات الذي يتلاءم مع المنظمة، وتسخير علوم الإدارة الحديثة لرسم الطرق الجديدة للاتصال حتى لا يتوه العمل بين سراديب الروتين.

### ٩) الرقابة:

تأتي وظيفة الرقابة لتكمل حلقة الوظائف الإدارية، فهي نشاط يراد به التأكد من أن الخطة المرسومة قد تم تنفيذها حسبما وُضِعَتْ، وهي تشمل مراجعة الأداء، وقياس النتائج، والتحقق من بلوغ الأهداف المحددة(١١)؛ ويمكن تقسيمها إلى قسمين: خارجية وداخلية:

( فالرقابة الخارجية) تمارس بواسطة أشخاص أو سلطات خارج نطاق المنظمة، وقد تمارس عن طريق الشعب ممثلاً في نوابه، أو عن طريق القضاء، أو الهيئات والسلطات الممثلة للسلطة التنفيذية.

( أما الرقابة الداخلية) فتلك التي تنبثق من داخل الجهاز الإداري ذاته وتتخلل وحداته وخلاياه، ذلك أنه من الجوهري قيام نظام للرقابة يتيح للرؤساء والمشرفين الوسائل والوقت لمراقبة أعمال مرءوسيهم، ولقياس النتائج التي يسفر عنها العمل بالنظر إلى الأهداف والسياسة العامة المرسومة.

وهنا نشير إلى التفرقة بين معنى كل من الرقابة والتفتيش، فالرقابة تستهدف تفادي حدوث الخطأ أو الانحراف أو الإضرار بحسن سير العمل قبل حدوث أي منها بالكشف عن أعراضها في الوقت المناسب وتوجيه القائمين بالعمل إلى الطريق السوي، بينما التفتيش، يقوم على حصر كمية العمل وهل أنجز كما يجب وهل طبقت النظم المقررة واللوائح والتعليمات تطبيقاً صحيحاً أم لا؟؛ وهو بهذا يكشف عن الخطأ ولكن قد لا يمنع حدوثه إلا إذا جاء ذلك عرضاً وغالباً مايكون ذلك خلال التفتيش المفاجيء.

ومن مميزات الرقابة ، أن تكون وسيلة توجيه وإرشاد وتقويم، فتتجه بالجهاز المنفذ في الوقت المناسب الوجهة الصحيحة من خلال نظام رقابي فعال(١٢)، وعلى الذين يقع عليهم عبء القيام بعملية الرقابة أن يكونوا من المتفهمين جيداً لحقيقة وظيفتهم وطبيعة عملهم بعدم الإكثار من الزيارات العادية أو المفاجئة حتى لا يؤدي هذا إلى عكس النتيجة فيتأخر العمل ويتعطل سيره.

## ١٠) المتابعة والتقويم:

قد توضع خطة محكمة لعمل معين، وتوفر له الإمكانات ووسائل الإنجاز وعناصر التنظيم والقوى البشرية والتمويل، وتكفل له القيادة والإشراف، وفوق كل ذلك يحدد الهدف تحديداً كاملاً، وقد يكفي هذا لحسن سير العمل وتحقيق النتائج المطلوبة إذا سارت الأمور سيرها العادي مع بقاء سائر العوامل الأخرى على ما هي عليه، ولكن يندر أن يسير العمل كما قدر له دون أن تعتريه هزات أو تعترضه عقبات، من أجل هذا ابتكر العقل الإداري نظام( تتبع العمل) في مراحله المختلفة لضمان حسن سيره وحل ما يصادفه من مشكلات وصعوبات أولاً بأول وتفادي ما قد يظهر من إزدواج أو تضارب.

أما( تقويم العمل) فيأتي بعد إنجازه ومقارنته بالخطة التي وضعت له قبل البدء

فيه ، وهو يضيف إلى معلومات المخططين والمنفذين معلومات جديدة تقوم على أساس عملي يقارن بالخطة التي رُسِمَتْ على هدى من التقدير المسبق.

وعناصر التنظيم والإدارة هذه لا تعمل منفردة، ولا ينبغي أن تعمل كذلك، بل المطلوب هو إيجاد نظام متكامل تتعاون فيه العناصر جميعًا لتحقيق الأهداف المحددة لها، بأقصى سرعة وكفاية ممكنة وبالاقتصاد في الإنفاق إلى القدر المستطاع. وتنبغي الإشارة إلى إسهام أساليب التنظيم والإدارة الحديثة وما حققته من تقدم علمي إلى جانب براعة الفن الإداري في التطبيق.

## ثانيًا: الحكم المحلي والإدارة:

تبدو الصورة واضحة بين الأجهزة المركزية والمحليات في المجتمعات الحضرية الصغيرة والمتوسطة، ولكن الوضع يختلف عندما نتناول العواصم والحواضر الكبرى، حيث تتعدد ألوان النشاط وتوجد رئاسات القطاعات السياسية والحكومية ومراكز الحركة الاقتصادية والتجارية والصناعية وغيرها، وتتجه الأنظار إلى الجهة المسئولة عن إدارة المدينة في تسيير شئونها وتأمين احتياجاتها وكفالة استمرار نهضتها وتقدمها، والأسلوب الذي يتعين اتباعه وتحترمه مختلف الجهات.

وعلى الرغم من نمو وظيفة الإدارة وتزايد خطرها وأنه أصبح لها كيان ذاتي وإرادة مستقلة ودور ملموس في تسيير مختلف الأجهزة، فإنه لا يمكن الادعاء بوجود سلطة رابعة – إلى جانب السلطات التقليدية– بمسمى السلطة الإدارية إذ أن الإدارة تتحرك في مجال اختصاصات الحكومة ( بمعناها الضيق)، وهذا هو السبب في ارتباط الوظيفة الإدارية بالوظيفة الحكومية وصعوبة التفرقة بينهما. وفي نطاق المحليات ، نوقشت أهم الآراء حول التفرقة بين الحكم المحلي والإدارة المحلية(١٣):

١- من زاوية الصلاحيات التي تزاولها المحليات، فإن النظام الإنجليزي * يعطيها صلاحيات أوسع، أما النظام الفرنسي** فيضيق من اختصاصاتها ونجد أن النظام الإنجليزي قد حدد اختصاصات المجالس المحلية على سبيل الحصر في حين جاءت هذه الاختصاصات في فرنسا وألمانيا والسويد بصورة عامة، والصلاحيات ضاقت أو اتسعت لا تأثير لها في تكييف النظام؛ إذ العبرة بالوظيفة التي تمارسها المحليات.

٢- ويتناولها آخرون من زاوية قدر الاستقلال الذي تتمتع به الهيئات المحلية عن الحكومة المركزية، سواء من جهة الإشراف أو الرقابة أو التمويل، وهذه كلها متغيرات تخضع للظروف وللإدارة السياسية ولا يجوز أن تكون أساساً للمقارنة.

٣- ويذكر البعض بأن النظام الإنجليزي يمثل اللامركزية الإقليمية التي انبثقت وحداتها من المحليات، أما النظام الفرنسي فيضعها مع الوحدات المركزية في نظام متكامل، وكلا الأسلوبين لا يجعلان المحليات تنفرد بالسلطة دون رقابة من الحكومة المركزية.

٤-ويذهب آخرون إلى أن الحكم المحلي لا يُتصور إلا في حالات الدول المركبة(الاتحادية) أما الإدارة المحلية فتطبق في الدول البسيطة( الموحدة) وهناك فارق جوهري بين الحكم المحلي كأسلوب إداري، والحكم على مستوى الولاية؛ وكذلك في التطبيق فإن بريطانيا دولة موحدة ومع هذا تستخدم مسمى الحكم في إدارة وحداتها المحلية.

---

* يتميز نظام الحكم المحلي الإنجليزي بأن له جذوراً تاريخية خلال قرون عديدة، وبوجود السلطات المحلية التي يطلق عليها (BOROUGHS) ويرجع تاريخها إلى ما قبل الحكومة المركزية ذاتها.

** وتتميز طبيعة الحكم المحلي الفرنسي بالبساطة والبعد عن التعقيد، ويقوم على المستويين: المديريات -DEPARTE MENTS في المستوى الأعلى، ومجالس المدن أو القرى (COMMUNES ) في الأدنى؛ ولكل منهما بناء تنظيمي موحد وهذا النظام تطبقه كثير من دول غرب زوربا، والشرق الأدنى والأقصى، وأفريقيا.

وبعــد مناقــشـــة مــخـــتلف الآراء حــول الحكم المحلــي والإدارة المحليــة يمكن استخلاص ما يلي:

١-إن الفارق بـين الحكم المحلي والإدارة المحلية لا يعـدو التسـميـة والاتجاهات السيـاسية، والمرجـع في ذلك إلى الأنظمة أو القوانين الـصادرة في كل دولة وأساليب التطبيق.

٢-إن الإدارة المحليـة لا تعــدّ درجـة من درجـات الحكم المحلـي أو مـرحلة من مراحله، فكلاهما يُعـبر عن أسلوب واحد من أساليب الإدارة يتباين تـطبيقه من دولة لأخرى.

٣- إن الإدارة المحليـــة ربما كـانــت الاصطلاح الأقـرب إلـى المنطق الإداري، الذي يعبر عن مضمون الأسلوب الإداري غير المركزي فيما دون حكومات الولايات أو الدولة المركزية.

٤- إن شيوع استخدام تعـبير الحكم المحلي في الدول الآخذة بالنظام الإنجليزي لا يخرجه عن مضمونه بأنه أسلوب من أساليب الإدارة.

٥- أيّا كانت التـسـميـات التي تطلقهـا السلطات السيـاسية عـلى إدارة المحليات فإن المقصود بها إشباع الحاجات المحليـة ، وتقريبها للمواطنين، ومشاركتهم في رسم سـياســة مـجتـمـعـاتهم،ووضـع أولويات الخـدمات والتنسـيق بينهـا وتمويلها وإدارتها ، وإذكاء الشعوربالانتماء وتشجيع المبادرات المحلية.

٦- إن تطبـيـقــات الحكم المحلي أو الإدارة المحليـــة في المدن الكبــرى أو المدن العـواصم، صورة تحـتاج – بحكم اتسـاع المساحـة، أو ضخـامة الحـجم، أو الكثافـة السكانية وتنوع تداخلاتها ومـستوياتها، أو تعـدد الأنشطة- إلى قدر كبـير من قـدرات القيادة واتســاع آفاقهـا، وحشـد كبيـر من المتخـصصين في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والمالية والفنية وعلى سائر المستويات،

وتناسق كامل بينها في وحدة الإيقاع وفي سرعة الحركة والاستجابة لمطالب المواطنين. وتوزيع الخدمات العامة بالسوية بين جميع مناطق المدينة وأحيائها كلما أمكن ذلك، والحرص على إبراز ذاتية المدينة وإبداعاتها بما يميزها عن غيرها من المدن أو المحليات وحتى عن الصورة العامة للأنشطة المركزية.

وخلال رحلة الإدارة المحلية عبر التاريخ، أثبتت قدرتها على التكيف مع الظروف والمتغيرات، واستقطبت تأييد مجتمعاتها على نحو مكّنها من البقاء والاستمرار، وظلت في المحليات جذوة وطنية متقدة أساسها تعاون الأفراد في تلبية حاجاتهم عن طريق هيئاتهم المحلية التي تدير خدماتهم ومشروعاتهم التي يسهمون في تمويلها وتعمل تحت بصرهم ويشعرون بأنهم يرقبونها عن كثب ويتتبعون نشاطها وتقدمها، ويأتي دور الحكومة المركزية فكلما كانت واثقة بنفسها مطمئنة إلى تأييد مواطنيها، اتجهت إلى إداراتها المحلية تشجعها وتدعمها مالياً وفنياً وعلمياً وإدارياً.

ومن الناحية ( الاستراتيجية) تساعد الإدارات المحلية الناجحة على توزيع المشروعات التنموية الصناعية والاقتصادية على أرجاء الدولة، وتلافي التركيز الهائل في المدن الكبرى.

وبنمو الاتجاهات الإقليمية والعالمية، نمت الحاجة إلى الإدارة المحلية كوسيلة لتنمية فكرة تدرج الولاء من الوحدة المحلية الأساسية إلى الوحدة التي تعلوها ثم إلى مستوى الدولة، فالوحدة الإقليمية ثم إلى الوحدة العالمية، ولذلك ينظر الفكر السياسي إلى الإدارة المحلية على أنها الأساس لتنمية فكرة الوطن العالمي والحكومة العالمية(١٤).

ويشير(نورمان هبي) إلى أن العلاقة بين الإدارةالمحلية والتنمية الاقتصادية

علاقة تبادلية، فكما تسهم الإدارة المحلية في الإسراع بعمليات التنمية الاقتصادية، كذلك تسهم التنمية الاقتصادية في دعم الإدارة المحلية، ليس فقط عن طريق زيادة موارد السلطات المحلية المالية؛ وإنما كذلك لأن التنمية الاقتصادية تؤدي بالضرورة إلى إحداث تغيير في البناء الاجتماعي عن طريق زيادة حجم الطبقة الوسطى ، مما ينعكس أثره على ازدياد قدر المشاركة الشعبية في الشئون المحلية ورفع كفاية العاملين في أجهزة الإدارة المحلية(١٥).

وقد لخص( جون ستيوارت) فهمه لمضمون إدارة ( الحكم المحلي) في نقاط أساسية تضمنت ما يلي:

–إن أسلوب إدارة القطاع الخاص ممكن أن يقود إلى إدارة محلية ناجحة كما يمكن أن يجنح بها بعيداً عن الخدمة العامة.

– يجب أن تدعم إدارة المحليات القيم والمبادئ والسياسة العامة للدولة وأن تكون دائماً في موقع القلب للسلطات المحلية.

– إن السلطات المحلية يجب أن تتحسس النطاق الذي تخدمه من مختلف الزوايا، أما الإدارة فعليها أن تستوعب الطاقات الكافية في محيطها.

– تقدير المسئولية العامة شرط أساس فيمن يتصدى للخدمة في المحليات، وليس مجرد أحد مسوغات الالتحاق بالعمل.

– ينبغي التركيز على مدى فهم الحكم المحلي للوصول إلى أنسب الأساليب لحسن إدارته(١٦).

وقد تعرضت بعض(مؤتمرات منظمة المدن العربية) لمشكلات إدارة المحليات ويمكن أن نستخلص منها ما يلي:(١٧).

– إن توفير الاستقلال الإداري للمجالس المحلية وربطها بالحكومة المركزية ودعمها لها، يساعد على سرعة تحقيق برامج ومشروعات التنمية.

- إن اتساع المدن ونموها أو امتدادها، يفرض إعادة النظر في التنظيم الإداري القائم.

- إن حركة التحضر ونمو المدن وتضخم المدن الكبرى ، يستلزم الزيادة في المؤسسات التحتية( التخطيط، البحوث، تنظيم المدن، حماية البيئة، إدارة المشروعات، تطوير التشريعات والأنظمة).

- إن مجتمع المدن المتزايدة السكان ، يضم ثقافات وخلفيات وجنسيات متباينة، والأعباء تزداد على أجهزة الإدارة أو الحكم المحلي، خاصة في العواصم والمدن الرئيسة التي تتطلب نماذج حديثة ومتطورة في التنظيم والإدارة.

- إن إدارة التمويل وتوزيع أوجه الإنفاق على المشروعات وفق برنامج الأولوية،وتطبيق التشريعات والقوانين الخاصة بالسكان والمرافق الصحية والمواصلات والنقل والسياسات المرتبطة بالخدمات الوقائية والعلاجية، تحتاج كوادر إدارية وفنية وأجهزة تنظيمية تتمتع بدرجات عالية من الثقافة والخبرة لمواجهة التحديات المستقبلة.

- إن الإدارة المحلية في المدن العربية، يمكن أن تستفيد من الجامعات ومراكز البحوث والدراسات العلمية في مشاريع التنمية الحضرية والتطوير الإداري.

- إن المشكلات التي واجهت المدن العربية في الربع الأخير من هذا القرن لن تنتهي، والمتوقع أن تزداد حدتها بازدياد تنوعها، وتعدد أسبابها وعواملها وخصائصها؛ لأن كل مرحلة من مراحل النمو الحضري تصحب معها مجموعة من المشكلات في إطار جديد يختلف عما سبقها ويتطلب مواجهتها بحلول تناسبها، والمهم أن تدرك قيادات المدن العربية أن المشكلات ظاهرة تصاحب حركة التغيير والتطور، ويجب أن تعمل كافة الأطراف المعنية متعاونة لوضع

السياسات والحلول المستندة على البحث العلمي والدراسات الميدانية، وفي ضوء الواقع الحضاري والتصور للمستقبل، وتوظيف كافة الإمكانات المتاحة ومتابعة الحركة العالمية في إدارة المدن.

## ثالثًا : تطبيقات اللامركزية داخل المدن:

اللامركزية- كما قدمنا- من التطبيقات الرائدة في العملية الإدارية بصورة عامة، لكنها تفرض نفسها عند تناول المواقع ذات الثقل كالمدن الكبرى، فقد يكون من المستحيل أن تدار مدينة كبرى بكثافة سكانها واتساع مساحتها وضخامة حجمها وتنوع مواقعها وخدماتها - أن تدار بأسلوب مركزي من خلال الوحدة الرئيسة فيها، ومن خلال اتصالنا بالعديد من قادة المدن والعواصم الكبرى تيقنّا أن الغالبية العظمى تنتهج أسلوب اللامركزية بطريقة أو بأخرى من خلال تقسيم المدينة إلى أقسام جغرافية تقوم في كل قسم منها إدارة لا مركزية( بلدية فرعية/ حي / منطقة) . ولما كانت اللامركزية تعد في مقدمة التجارب الناجحة التي طبقناها في مدينة الرياض لهذا رأينا أن نلقي الضوء على النظرية أو المبدأ ثم تطبيقاته في بعض الحواضر الكبرى العالمية.

### المركزية واللامركزية:

تعني المركزية حصر الوظيفة الإدارية وتركيز سلطتها في شخص واحد، وهنا نجد أن شخصية القائد وصفاته وخبراته وذكاءه وصائب تفكيره ورجاحة رأيه وعدالة حكمه وحسن خلقه، تؤدي جميعًا إلى نجاح قيادته وقوة إشرافه وفعالية رقابته، وتبعث على الاطمئنان إلى ما يتخذه من قرارات وما يصدره من أوامر وتوجيهات ، وتجذب إليه العاملين تحت قيادته فيما يجمعهم من تنظيم موحد للقيادة والنظام والأسلو ب والمرجع.

لكن المركزية، مع ما فيها من قوة وفعالية وانضباط، لا يمكن أن تصمد أمام تطوير الأنظمة وتضخم الأجهزة الإدارية وتعدد مجالات نشاطها وزيادة أعداد القوى البشرية العاملة فيها وتنوع مستوياتها وتخصصاتها. واتساع رقعة العمل الجغرافية، حينئذ تبدأ قوة المركزية في الضعف وتخف شدة قبضتها وتقل فعاليتها وتظهر الحاجة إلى تخفيف العبء عنها وتوزيع السلطة بينها وبين المستويات الإدارية المختلفة، ومنحها قدراً مناسباً من الاستقلال في مباشرة صلاحياتها في النطاق المرسوم لها، وتحت إشراف ورقابة السلطة المركزية . وهذه هي سمات اللامركزية.

## صور اللامركزية[١٨]:

من صور اللامركزية تخصيص إدارة معينة بممارسة صلاحيات واسعة، واستقلال مناسب في التصرف وفي اتخاذ القرار في النطاق الذي يرسم لها للنهوض بمرفق معين ( كهرباء، مياه، تعليم عالٍ . مؤسسات صناعية أو اقتصادية) والانطلاق في سبيل تحقيق الأهداف العامة متحررة من قيود الروتين العام. وهي ما تعرف ( باللامركزية المرفقية).

كذلك نرى صوراً شتى من اللامركزية دخلت مجالات عدة إلى جانب المركزية أو بدلاً منها في: منظمات ومؤسسات تدير أنشطة متخصصة( فنية، علمية، بحوث ودراسات، هيئات دينية، مؤسسات اجتماعية، أجهزة خدمات استشارية).

وفي عملية اتخاذ القرار تبدو( المركزية المطلقة) عند استبعاد المرءوسين بالكامل من مسئولية اتخاذ القرار، ونراها تأخذ صورة(عدم التركيز الإداري) عند تفويض السلطة للمرءوسين بدرجات متفاوتة لتخفيف العبء عن السلطة المركزية في العاصمة، وتحقيق سرعة البت في الأمور المحلية التي تتصل بمصالح

المواطنين اليومية، وقد تكون بذلك مقدمة لتطبيق أسلوب اللامركزية الإدارية.

وفي عملية التنسيق، التي تعد محصلة السلطة الإجمالية للرئيس الإداري الأول، نجد أن أمام كل مستوى قيادي تالٍ مشكلة تنسيق المهام داخل إدارته، وبالذات داخل إدارات التخصص الدقيق ذات الأهمية الخاصة والحساسية فتخف يد السلطة المركزية وتتجه إلى اللامركزية بأسلوب غير محسوس.

ولعل أبرز صور اللامركزية وأشهرها هي ( اللامركزية الإقليمية أو الجغرافية)؛ فقد رأينا في عديد من الدول رغم النظم المختلفة والاتجاهات المتعددة التي تحكمها، أن أجنحة الدولة بدأت تنبسط على ميادين جديدة من النشاط(اقتصاد، بنوك، صناعة، تجارة خدمات...إلخ) كذلك أصبحت الحكومات أشد إحساساً بمسئوليتها نحو توزيع خدماتها بالسوية بين سائر مواطنيها على امتداد أرضها طولاً وعرضاً، والسير في خطوط متوازية في تنفيذ مشروعاتها الموزعة جغرافياً على جميع مناطق الدولة في خططها التنموية، دعا كل هذا إلى الاقتناع بضرورة استخدام أسلوب اللامركزية سواء كوسيلة تطوير أو وسيلة تنفيذ لسياسات التنمية، التي ينبغي أن تعم أقاليم الدولة كافة، ووحداتها في إيقاع واحد. ولن يتأتى هذا إلا بقيام وحدات لا مركزية تحمل عن السلطات المركزية أثقل عبئها، وتتحمل المسئولية أمام مواطنيها، مثل البلديات في المدن الكبرى والصغرى، مع إضفاء ذاتية استقلالية إدارية على هذه الوحدات الإقليمية تمكنها من حمل أمانة العمل في خدمة المواطنين المحليين واتخاذ القرارات المناسبة لذلك.

ولم يقف انتشار مبدأ اللامركزية الإقليمية أو الجغرافية عند الحكومات ومنظماتها وهيئاتها، بل تعداها إلى إدارة الأعمال في المؤسسات والهيئات والشركات الكبرى التي تتعدد أنشطتها داخل بلادها وخارجها، والأمثلة على ذلك كثيرة مما يشير إلى استقرار هذا المبدأ ونجاح تطبيقاته.

## دراسة مقارنة( من تطبيقات بعض العواصم العالمية وكبريات المدن):

في إطار التعاون في مجالات البحث العلمي والتطبيقي في قطاع البلديات والإدارة المحلية والحكم المحلي، اتصلنا بعدد من العواصم العالمية والمدن الكبرى: ١٢ من المدن العربية، ٩ مدن آسيوية، ١٨ مدينة أوربية، ٦ مدن أمريكية، ومدينة واحدة في أستراليا.

وطلبنا إليها بمناسبة ما نجريه من تقويم لتجربة البلديات الفرعية- كتطبيق من تطبيقات مبدأ اللامركزية الجغرافية في مدينة الرياض- تزويدنا بملخص عن النظام المتبع في هذه العواصم والمدن، وبعض البيانات الأساسية عن المساحة الكلية للمدينة وإجمالي عدد السكان وتقسيماتها الفرعية - إن وُجِدَتْ - والصلاحيات الممنوحة لها وأوجه الارتباط بينها وبين الوحدة البلدية الأصلية، وأية مرئيات أخرى تكون ذات فائدة في توضيح الصورة، وإذا كانت المدينة تطبق نظاماً مختلفاً يرجى إعطاؤنا فكرة عنه.

وقد تلقينا ردوداً من ١٤ مدينة، وأبدت بعض المدن أنها بسبل إعداد تقارير وافية تصدر في مناسبات معينة، والردود التي وصلت جاءت مشجعة ومفيدة في البحث وفي التعريف بالنظم المتبعة في مناطق مختلفة من العالم، ومنها ما ورد مفصلاً ومزوداً بالنشرات والكتيبات التوضيحية والخرائط والنظم واللوائح المتبعة والتخطيط للمستقبل (١٩).

### أ) عواصم ومدن عربية:

#### ١- بغـــداد:

مساحة المدينة نحو ٨٦٣,٤ كيلو متراً مربعاً، ومجموع مساحة الأراضي المخصصة للتطوير حتى عام ٢٠٠٠م تبلغ ٤٧٩ كيلو متراً مربعاً.

وتضم العاصمة ٩ قطاعات رئيسة في كل منها مركز رئيس يسمى مركز القطاع، والقطاع الواحد مقسم إلى عدة أحياء سكنية لكل منها مركز خاص يسمى مركز الحي، ويزيد عدد سكان المدينة على ٤,٢١ ملايين نسمة (عام ١٩٨٠م)؛ ويتوقع أن يصل إلى٥,٢٧٠,٠٠٠ (عام ١٩٩٠م) موزعين على قطاعات العاصمة وبكثافة سكانية متفاوتة من قطاع إلى آخر.

وتشترك مديريات أمانة العاصمة الموجودة في قطاعاتها التسعة مع الأقسام البلدية التابعة لها في تنفيذ المهام الموكولة لها، وتمارس هذه المديريات صلاحيات واسعة في القضايا الإدارية. أما الصلاحيات المالية والفنية فهي محدودة، وتمنح كلما دعت الحاجة، كما يمكن تفويض الأقسام بعض هذه الصلاحيات لتحقيق المرونة وانسياب وتدفق العمل.

وتمارس المديريات مختلف الخدمات البلدية كالنظافة ورفع النفايات ومنح الإجازات البنائية، وإدارة أملاك أمانة العاصمة، وتطبيق نظام الطرق والأبنية ، وزراعة الحدائق وتشجير الشوارع، وتشترك دوائر الأمانة في بعض المهام البلدية مع هيئات الصيانة والشئون الفنية ومديرية المجاري وغيرها.

٢- عمّان:

تبلغ المساحة الكلية للمدينة حوالي ٩٠ كيلو مترًا مربعًا ، وعدد السكان ضمن حدود أمانة العاصمة حوالي المليون نسمة تقريبًا، مقسمة إلى ٩ مناطق تقوم بالخدمات البلدية المختلفة الفنية والصحية والنظافة وأعمال الصيانة وغيرها. ونظرًا لتزايد حركة النشاط العمراني وسرعة إيقاعها سواء في نطاق أمانة العاصمة( عمان)، أو فيما يحيط بها من المدن والتجمعات السكانية حتى تقاربت المباني وأصبح لا يفصل حدود كل منها عن الأخرى أحيانًا سوى شارع واحد،

وخوفًا من اختلاف نسبة التطبيق للأنظمة، أنظمة البناء بصفة خاصة والأنظمة البلدية الأخرى بصفة عامة، فقد رؤي إنشاء ( أمانة عمان الكبرى) وذلك بضم ثلاث عشرة بلدية مجاورة إلى أمانة العاصمة، وإبقاء تلك البلديات كبلديات فرعية وصدرت بذلك المراسيم اللازمة في عام ٨٩ / ١٩٩٠م.

٣- القاهرة:

تضم جمهورية مصر العربية ٢٦ تقسيماً إدارياً على مستوى المحافظة، وتشتمل كل محافظة على مراكز كل منها يضم مدينة أو أكثر وعدداً من القرى، وتتمتع خمس من المدن الكبرى بمستوى المحافظة.

ومدينة( القاهرة ) وحدها تمثل إحدى المحافظات الكبرى فى مصر، ويطلق عليها المدينة ذات مستوى المحافظة أو المحافظة ذات المدينة الواحدة ، ولا تضم القاهرة مراكز أو قرى؛ وإنما تقسم رقعتها الحضرية إلى أقسام جغرافية يطلق على كل منها (حي) كتطبيق للامركزية في إطار المدينة، ولكل حي مجلس شعبي فضلاً عن المجلس الشعبي للمحافظة، ويقوم كل مجلس بتشكيل عدد من اللجان المتخصصة، كما ينتخب رئيساً ووكيلين له.

و(المحافظ) هو المسئول المحلي عن محافظته، وهو ممثل الحكومة المركزية فيها، تعاونه لجنة تنفيذية برئاسته تضم رؤساء المصالح والجهات ذات النشاط بالمدينة.

أما تعبير ( القاهرة الكبرى) فيشمل إلى جانب مدينة القاهرة (مدينة الجيزة) من محافظة الجيزة ومدينة( شبرا الخيمة) من محافظة القليوبية، وهما محافظتان لصيقتان لمحافظة القاهرة، وتغطي القاهرة الكبرى مساحة ٢٩٠٠ كم٢ ويبلغ عدد سكانها ١٢ مليون نسمة أو ما يوازي ٢٢٪ من إجمالي سكان مصر.

### ٤- مراكـــش:

هي ثالثة المدن المغربية وتبلغ مساحتها ٧٥٠٠ هكتار ، وعدد سكانها يزيد على نصف المليـون نسـمـة، وبناء على التنظـيم الجمـاعي الجـديد تعدّ المدينة جـمـاعـة حضرية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويدير شئونها مجلس منتخب يتكون من ٣٩ عضواً.

وتشـتـمل مـدينة مـراكش على وحـدة بلدية و٧ مـقـاطعـات حضـرية، ويعـهـد بالإشراف عـلى التسيير الإداري والتـوجيـه السيـاسي إلى رئيس المجلس البلدي، وهو بحكم القانون الرئيس المباشر لجميع الموظفين التابعين للوحدة البلدية.

ويصدر المجلس البلدي قراراته ويـعهد لرئيسه بتنفيـذها وتتبعها ، مع مـا يحتاج في بعض الحـالات إلى مـصـادقـة وزارة الداخليـة التي لـها سـلطة الوصـاية على شئون الجماعات المحلية.

أما المقاطعات السبع التي تمثل صور اللامركزية فهي تعد بحكم الاختصاصات المخولة لها، مفوضيـات للبلدية، وعلى رأس كل مقاطعة يوجد نائب للرئيس يزاول اختصاصات مختلفة مفوضاً في ممارستها من الرئيس ونيابة عنه.

والهـدف من وجـود هذه المقـاطعـات ، يتـمـثل في تقـريـب الخـدمـات البلدية إلى المواطنين والتخفيف من أعباء أجهزة المصالح المركزية.

### ٥- الكويت:

يزيد عدد سكان مدينة الكويت وحدها على المليون نسمة، وتنقسم دولة الكويت إدارياً إلى خمس مـحافظات يتـبع كل منها عدد من المناطـق ،أما اختـصـاص بلدية الكويت فلا يقتصر على مدينة الكويت؛ بل يشمل جميع أنحاء دولة الكويت، حيث لا يوجد سوى بلدية واحدة لجميع مناطق الكويت.

وينقسم جهاز البلدية إلى قسمين:

أ) المجلس البلدي: ويعد بمثابة السلطة العليا للبلدية ، ويضم في عضويته أعضاء منتخبين وأعضاء معينين.

ب) الجهاز التنفيذي : ويرأسه رئيس البلدية ، وتتبعه إدارات مركزية لمختلف الشئون البلدية.

وبعض الإدارات التى لها اتصالات بخدمات المواطنين( البناء ، الأغذية، تراخيص المحلات . النظافة العامة، الإطفاء العام) لها مراكز فرعية موزعة على مختلف مناطق الكويت وتتراوح ما بين ٩-١٢ مركزاً لكل إدارة، فيما عدا النظافة فيتبعها ٥٠ مركزاً.

## ب) عواصم ومدن آسيوية:

### ١- إسلام آباد:

تبلغ مساحة إسلام أباد عاصمة جمهورية باكستان الإسلامية ، بما فيها المناطق الحضرية ونصف الحضرية والريفية ٥, ٩٠٦ كم٢، وعدد السكان (حسب آخر إحصاء في يوليو ١٩٨١م) ١,٠٧٥,٠٠٠ نسمة للمنطقة الحضرية و ٢,٠٠٤,٠٠٠ للمنطقة الريفية)

وهيئة الإشراف تتشكل من: رئيس البلدية، وعضو الشئون المالية، وعضو الشئون الإدارية ، وعضو الشئون الفنية؛ وهى حالياً غير منتخبة، ولكن تعمل بالتعاون والاتصال المباشر مع الأجهزة المنتخبة ذات العلاقة.

ولهذه الهيئة صلاحيات واسعة في مختلف الشئون والخدمات البلدية.

٢- أنقــــــرة:

تبلغ المساحـة الكلية لمدينة أنقـرة عاصمـة الجمهـورية التركيـة حوالي ٦٥٧كم٢ وعدد سكانها ٢,٢٦٠,٠٠٠ نسمة.

وتشـمل واجبـات بلدية أنقـرة، مخـتلف الـشئون والخـدمـات البلدية التـقليـدية وتتجـاوزها إلى رعاية الطفـولة والأيتام والمسنين. ومحـاربة التسـول، والوقاية من الحرائق وغيرها.

وتتكون أجهزة البلدية من الإدارة المركزية وثلاث مناطق إقليمية، بالإضافة إلى إحدى وثلاثين مديرية فنية وإدارية في الإدارة المركزية،

٣- بومبــــــاي:

تبلغ مـسـاحـة مدينة بـومبـاي الكبـرى ٤٣٧,٧١ كم٢ ، وعـدد سكانـهـا حـسب توقعات ١٩٨٦م يصل إلى ٩ ملايين نسمة.

والمدينة مـقـسـمـة إلى أقـسـام جغـرافـيـة، تمثل تطبـيقـاً مـتـقـدماً من تطبـيقـات اللامركزية، وتمـارس جميع الوظائف والأنشطة البلدية، وقد كـان عددها في سنة ١٩٦٤م ١٧ قسماً ووصل العدد مؤخراً إلى ٢١ قسماً للمدينة وضواحيها.

وبومباي الكبرى ، تضم خمس مناطق، كل منها تحت الإشراف المباشر لمساعد رئيس البلـدية في المنطقـة، وكـانت. مـن قـبل تطبق نظام اللامـركــزية. وتخـضع لإشراف مسئولين في الإدارة المركزية يرتبطون إلى حد ما بالإدارة المركزية.

كمـا أن مسئولي المنـاطق لا يزالون يعتمدون عـلى الجهة الرئاسيـة فيمـا يتعلق برسم السياسات والخطوط العريضة في التنفيذ، كذلك فإن على المسئول عن القسم أو الحي أن ينسق بين الهـيـئـا ت المنتـخـبـة والأجـهـزة التنفـيـذية، كـمـا أن من بين واجبـاته المهـمة عـمليـة الصـيـانة والتـخطيط لهـا، ووضع خطة تدريب مـخـتلف العاملين بالقسم، وحل مشكلات المواطنين.

## ج ) مدن أوربيـــة:

### ١- أمســــتردام:

إحدى المدن الكبرى بهولندا ذات التاريخ منذ أكثر من سبع مئة عام وقد طورت المدينة نفسها من قرية صيد صغيرة في العصور الوسطى إلى مرفأ من أكبر موانئ أوربا ومراكزها التجارية في القرنين السادس عشر والسابع عشر، ونمت لتكون مركزاً ثقافياً واقتصادياً ومالياً مهمّاً، ويسكنها نحو ٧١٧ ألف نسمة في مساحة تبلغ ٢١ ألف هكتار، ونظام الحكم في هولندا يأخذ باللامركزية فالمهام العامة تمارس أساساً بواسطة ثلاثة مستويات حكومية : الحكومة المركزية، ١١ محافظة أو مقاطعة، و ٨٠٠ بلدية.

وجميع المقاطعات والبلديات تخضع لنظام موحد هو قانون البلديات الشهير رقم ١٨٥١.

والبلديات الصغيرة تكون مجالسها أقل عدداً لكن تبقى سلطاتها ومسئولياتها مماثلة تماماً للبلديات الكبرى، وما لم يكن هناك نص مانع في قانون وطني أو لائحة عامة، يكون للبلديات كامل الحرية في ممارسة وظائفها وفقاً لتقديرها، بالإضافة إلى حقها فى اقتراح ما تراه من قوانين على مستوى الدولة ولوائح على مستوى المقاطعات، أما ميزانيات البلديات وخططها فينبغي أن توافق عليها حكومة الولاية وأما قوانين الضرائب فيلزم أن تقرها الحكومة المركزية.

ولمدينة أمستردام مجلس بلدي مكون من ٤٥ عضواً . ينتخبهم مواطنو المدينة انتخاباً مباشراً كل أربع سنوات، وينتخب المجلس بدوره تسعة أعضاء Aldermen يشكلون مع عمدة المدينة (Burgomaster) الهيئة التنفيذية للبلدية في العمل والمسئولية، وكاتب المدينة أوسكرتير البلدية هوالمسئول عن تسيير العمل اليومي في البلدية، ويباشر عمله مفوضاً من المجلس ومنفذاً لقراراته..

وتمارس بلدية أمستر دام جميع الوظائف والخدمات البلدية، وجهازها الوظيفي يبلغ ٣٣ ألفاً ، شاملاً الشرطة والمدرسين، أما سكرتير البلدية فيشرف مباشرة على نحو ١٥٠٠من العاملين موزعين على ٢٥ إدارة.

وفي نطاق اللامركزية تضم مدينة أمستردام ٢٨ منطقة أو قسماً جغرافياً نشأت عقب الحرب العالمية الثانية بدعم وعون جهاز المدينة، وفي أوائل السبعينات قدمت اقتراحات بخيارات عدة نحو مزيد من تطبيقات اللامركزية، منها تشكيل مجالس منتخبة لهذه المناطق ومنحها صلاحيات اتخاذ القرارات فيما كان يصدر في ظل نظام عدم التركيز الإداري، والقصد من هذا الاتجاه إيجاد نوع من الحكم الإقليمي داخل نطاق أمستردام الكبرى( وعلى غرار مجلس لندن الكبرى سابقاً).

وفي نهاية السبعينات صدر قرار في فبراير ١٩٧٨م بإنشاء مجلس المدينة تطبيقاً لمبدأ اللامركزية الإقليمية أو الجغرافية المتطورة.

وتجرى بعض الدراسات حول إيجاد مجالس أحياء منتخبة وتحديد وظائفها وصلاحياتها، ويفكر نحو ٨٠٪ من السكان حول أساليب تطوير عدم التركيز الإداري واللامركزية؛ البعض يتوقع أن يكون أعضاء هذه المجالس على درجة كبيرة من الإحاطة بأحيائهم وعلى علم بمشكلاتهم والبعض الآخر ينتظر من النظام الجديد المناداة بحريات فردية أوسع، والقلة هي التي تقف ضد فكرة اللامركزية.

٢- برلين:

برلين الغربية « الأرض والمدينة» كانت جزءاً منفصلاً عن النطاق الجغرافي لألمانيا الاتحادية، لكنها تشكل إحدى الولايات الاتحادية، وكان لها وضع خاص

يختلف عن سائر المدن الألمانية، إلى أن تم اتحاد شطري ألمانيا. ووفقاً لإحصائية عام ١٩٩١م يبلغ عدد سكان المدينة ٣,٤١ ملايين نسمة ومساحتها ٨٨٣كم٢.

وكحكومة مدينة تأخذ برلين حكم( المدينة أو المقاطعة) في أعلى مستويات وحدات الحكم المحلي ، وتضم ٢٠ منطقة فرعية ، منها اثنتا عشرة كانت تنتمي إلى القطاع الغربي من المدينة، وتمارس كل من هذه المناطق وظائفها في إدارة شئون المدينة طبقاً لنظام الحكم المحلي مع التحفظات الآتية:

١- لا ينطبق عليها تماماً قواعد القانون العام.

٢- ليس لها سلطة تشريعية خاصة كغيرها من المستوطنات.

٣- ليس لها مالية مستقلة وليس لها ضرائب أو رسوم خاصة بها، وتقرر ميزانيتها بواسطة (Aberordnetenhus) برلمان الولاية ، ولكن هيئة الموظفين وإدارة المالية تقوم بدورها في وضع مشروع الميزانية.

وكل ما لم ينص عليه من صلاحيات السلطات المركزية، يعد من اختصاص المناطق، ومن ناحية أخرى فهي تمنح بعض السلطات وتفوض في الأخرى.

وهيئة المنطقة تتكون من ٤٥ عضواً ينتخبون انتخاباً مباشراً،وتعد السلطة الرئيسة في إصدار القرار.

أما جهاز المقاطعة التنفيذي فيتكون من رئيس المنطقة وستة من المستشارين تنتخبهم هيئة المنطقة وتنقسم إدارات المنطقة إلى أقسام ووحدات.

٣- مدريد:

هي عاصمة أسبانيا ذات التاريخ الطويل، وتبلغ مساحتها ٦٠,٧٠٨ هكتارات مربعة وعدد سكانها( عام ١٩٩٠م) ٣,٢٦٢,٠٠٠ نسمة، وتضم ١٨ قسماً تمارس مختلف المهام والاختصاصات في الشئون البلدية بتفويض من البلدية المركزية.

### ٤- فـــيينا:

جـمهـورية النمـسـا الاتحـادية تضم ٩ أقـاليم « مـقاطعـات اتحـادية» لكل منهـا جهـازها التشريـعي والتنفيذي والإداري، أمـا الجهاز الحـاكم الرئيس فهـو حكومة المقاطعة ( Landeregierung).

وفيينا هي عاصـمة النمسا،ولها استقـلالها بوصفها مقـاطعة اتحادية وكبلدية في الوقت نفسه، وتحمل كل مسئوليات السلطات المحلية.

ويرأس بلدية فيـينا عمـدة المدينة، ولها مجلس يضـم ١٥ عضواً ، يعـد( حكومة المدينة) وهو في الوقت نفسه ( المجلس البلدي).

والمساحة الكلية للعـاصمة تبلغ ٤١٤,٥كـم٢، وعدد السكان كان ١,٦٠٥,٠٠٠ نسـمة حـسب إحصـاء عام ١٩٧١م ثم حـقق انخفـاضـاً في عـام ١٩٨٨م فأصـبح ١,٥٠٤,٣٩٥ نسمة.

وتضم المدينة ٢٣ بـلدية فـرعـية، غـيـر مـسـتـقلة عن البـلدية الأم . ولكل منهـا مـجلسهـا الخـاص ورئيسـهـا ، وتزداد الصلاحـيـات التي تمنح للمـجلس وللرئيس وتحمل مسئوليـاتها في إطار عدم التركيز الإداري، ومن التيسـيرات العملية زيادة صلاحيات اتخاذ القرار في بعض عمليات الإدارة.

## د) مدن أمريكية:

### ١- دالاس:

من كبريات مدن الولايات المتحدة الأمريكية وتبلغ مـساحتها ٣٦٨ ميلاً مربعًا، وعدد سكانها(وفـقـاً لإحصاء ١٩٨٥م) ١,٧٨١,٤٧٥ نسمة، والمنطقـة الحضرية التي تضم دالاس وفورت ورث تعـد أكبر تجمع حضـري في ولاية تكساس، ويبلغ عدد سكانها ٢,٦٦٩,٣٤٢ نسـمة، وبها ٤٨ وحدة إطفاء ، ٢٧٩ منتـزهًا وحديقة، ١٨ مكتبة، ٧,١٣٥ ميلاً من خطوط المياه ٣,١٦٠ ميلاً طولياً من الشارع.

وللمدينة مجلس منتخب ، ومدير بلدية معين. ويمارس جهاز البلدية مختلف الوظائف البلدية التقليدية إضافة إلى الإطفاء والشرطة والمحاكم البلدية.

ولمدير البلدية خمسة مساعدين لكلّ اختصاصه، وينوب أحدهم( مسمّى) عن المدير حال غيابه.

وتضم المدينة، منطقة وسط المدينة وعدة مناطق أخرى ، تمارس وظائفها في إطار نظام الحكم المحلي والنظام المحلي للبلدية.

**٢- نيويورك:**

من كبريات مدن العالم وتضم خمس مقاطعات « بروتكس، بروكلين، كوينسي،مانهاتن، ستاتين، أيلاند» ومساحتها الإجمالية ٣٠٣,٧ أميال مربعة، وطبقاً لإحصاء سنة ١٩٨٨م بلغ عدد سكانها ٧,١٦٤,٧٤٤ نسمة.

وفي نطا ق اللامركزية تنقسم المدينة إلى ٥٩ منطقة أو بلدية فرعية.

ووفقاً للنظام الصادر في سنة ١٩٧٥م اتجهت حكومة مدينة نيويورك ، وطبقاً لخطة مرسومة، إلى دعم الوحدات اللامركزية بإسناد مهام إضافية إليها وزيادة الصلاحيات والاختصاصات الممنوحة لها.

## هـ) مدن أسترالية:

**١- ملبـــــورن:**

عاصمة ولاية فكتوريا في أستراليا ، وهي واحدة من عدة وحدات في نطاق الحكم المحلي من( ملبورن الكبرى) تمثل المركز المالي والاقتصادي في الولاية، وتضم المكاتب المهمة في إدارة الأعمال وسكان ملبورن الكبرى حسب إحصاء سنة ( ١٩٨٨م/١٩٨٩م) ٣,٢٠٠,٣٠٠ نسمة وتبلغ مساحتها ٦١٠٩كم٢.

ومجلس المدينة ينظر مختلف مهامها في المجتمع المحلي بما في ذلك شئون التعليم.

وفي أستراليا ثلاثة مستويات في الحكم و ( الإدارة).

أ- الحكومة الفدرالية.

ب- حكومة الولاية.

ج- الحكم المحلي.

وتضم ولاية فكتوريا ٢١١ بلدية من بينها العاصمة ملبورن، تمثل وحدات الحكم المحلي، وكانت مسئولة في الماضي عن صيانة الطرق والنظافة وتصريف النفايات، لكنها في السنوات الأخيرة اتسع اختصاصها كثيراً ليشمل مختلف نشاط البلديات.

ومن تتبع النظم المشار إليها يمكن استخلاص الحقائق الآتيـــــة:

١- إن الغالبية تأخذ بتطبيقات اللامركزية في إدارة المدن والبلديات.

٢- الاتجاه إلى المزيد من اللامركزية ، ومنح الوحدات الصغرى صلاحيات واختصاصات أوسع.

٣- إن الأقلية التي لا تطبق اللامركزية الإقليمية، تطبق عدم التركيز الإداري في أجهزتها البلدية، وتوزع خدماتها على النطاق الجغرافي للمدينة بتخصيص مراكز خدمة متعددة تنتشرعلى رقعة المدينة.

٤- لقد خرجنا بكسب علمي كبير، باستجابة هذه العواصم والمدن الكبرى من مختلف القارات لدعوة البحث العلمي والتطبيقي ، وقد شكرنا للجميع ما قدموه من عون ومساعدة.

## رابعًا: التنسيـــق:

### تمهيد:

لقد حاول العلماء والمفكرون بما آتاهم الله من العلم – وهو أقل القليل – أن يصلوا في شئون دنياهم إلى جوهر علوم السياسة والإدارة فوجدوه في «التنسيق»

المتمثل في توجيه وقيادة الجهود البشرية وقطاعات النشاط المختلفة لتحقيق الأهداف العامة لأمن الإنسان وتقدمه ورفاهيته، وبعد تطور وظيفة الدولة وشمولها ميادين جديدة اقتصادية واجتماعية: برزت أهمية دور « التنسيق» كعنصر أساس لربط العمليات المتفرقة برباط التعاون ، وتحديد أداء كل عملية وزمان ومكان اتصالها بغيرها من العمليات ، وارتباطها أو تعاونها معها، فتتصل الحلقات ويتم الأداء بإيقاع منسجم ومنتظم.

وإذا كان للتنسيق هذه الأهمية في الربط بين قطاعات الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع الشامل للوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، فإنه بالتأكيد يزداد أهمية في التوفيق بين الأجهزة التي تباشر خدمات أساسية مباشرة للمواطنين ومرافق عامة حيوية في المدن الكبرى مثل الخدمات البلدية المتعددة ومرافق المياه والصرف الصحي، والكهرباء ، والهاتف ...إلخ.

ذلك أن أي تضارب أو ازدواجية في العمل، أو تداخل في الاختصاصات، أو اختلاف في وجهات النظر، سرعان ما تنعكس آثاره السلبية على أفراد الشعب ، وقد تسيء إلى صورة جهاز الدولة الإداري بصفة عامة.

من أجل ذلك كان الاهتمام بدراسة أوجه التنسيق في مختلف المستويات واستعراض تجارب المجتمعات الحضرية المتقدمة في هذا المجال، وما حققته من نتائج، وربط النظرية العلمية بالتطبيق الواقعي للوصول إلى أفضل السبل والوسائل لتحقيق الأهداف العامة(٢٠).

ولقد نعرض فيما بعد لتجربة الرياض « العاصمة» في تطبيق مبدأ التنسيق بين الأمانة والجهات والمؤسسات والهيئات التي تمارس نشاطها في المدينة، وكيف يتم التوفيق بينها مع احتفاظ كل جهة بطابعها المتخصص، ودورها في إنجاز خطة الدولة وتنفيذ مشاريعها التنموية.

ولا نقول إن تجـربتنا هذه هي التجربـة المثلى، أو أنها حققت جميع الإيجـابيات وتلافت مـختلف السلبيـات ،وإنما هي مـحـاولة لدراسـة جـادة للنظرية وتجـاربنا وتجارب وخبرات الآخرين، وتطويعها لواقع الحياة في مجتمعنا ومدننا.

ولإحساسنا بأهمية هذا العنصر في الإدارة والتنظيم وقيادة العمل في المحليات، وبالذات على نـطاق الحـواضـر والمدن الكبـرى، نحـاول في الصـفحـات التـاليـة الحديث عنه بشيء من التفصيل.

## التعريف بالتنسيق:

يُعَرّف التنسيق على أنه « الترتيـب المنظم للجهود الجماعيـة وصولاً إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف معين».

وعرّفه( وايت) بأنه« ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء العـمل وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى،وتنظيم كيفيـة أداء كل جزء لوظائفه بحيث تؤدي سائر الأجزاء وظائفها حـسب خطة مرسومة تكفل إسهام كـل منها بأقصى طاقتها الإنتـاجية في تحقيق الغرض المرسوم».

كمـا عرفه( فايـول) بأنه« تنسيق العمليـات والجهود» ذلك أن بعض العـمليات تتطلب قيام جـهود مشتركة لتحـقيق هدف أو أهداف معينة ، وحيث تتـعدد الجهود يلزم العـمل على توجيـهها في اتجاه واحـد ضمـانًا لكفاءة الأداء وارتفـاع مسـتوى الإنتاج.

ويذكر الفقهاء أن المقصود بالتنسيق هو تنظيم علاقة الوحدات بعضها بالبعض، بحيث يسهم كل منها بأسلوب مباشر أو غـيرمباشر في تحقيق الهدف الكلي ، وإن هذا يتطلـب تحـديد الهـدف الكلي وتحـديد الأهداف الجـزئـيـة لكل وحـدة وعـلاقـة الأهداف الجزئية بالهدف الكلي .

وفي تعريف آخر أن « التنسيق هو أحد العناصر الأساسية في الإدارة العلمية الحديثة، وهو يعني ربط الوحدات التي يتكون منها الجهاز التنظيمي برباط من التعاون لتفادي التكرار والإزدواجية وضياع الوقت والجهد».

ومن أهم خصائصه« الوضوح» في تحديد الاختصاصات والمسئوليات، والواجبات على جميع المستويات.

## التنسيق والإدارة العامة:

لما كانت « الادارة العامة» مندمجة في مجال الوظيفة السياسية للدولة، ومحددة بحدودها، فقد تطورت معها لمواجهة التغييرالهائل في مهام الدولة ووظائفها التقليدية« كدولة خدمات» إلى وظائفها الحديثة ودخولها مجالات النشاط الاقتصادي والعمراني والاجتماعي ، وتصديها لتأمين المرافق العامة وتنفيذ المشاريع الكبرى والتجهيزات الأساسية لتحقيق السعادة والرفاهية للمواطنين حتى أصبحت تلقب الآن « بدولة الرفاهية».

وتقدمت الإدارة العامة لتشارك بدور إيجابي في رسم السياسات العامة، وفي مراحل إعداد الخطط الشاملة والتنموية، ووضع البرامج التفصيلية لهذه الخطط إضافة إلى دورها الأساس في التنفيذ وحمل مسئولية الإنجاز.

وبهذا المفهوم، فإن مهمة الإدارة العامة تتلخص في أنها « تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي لتحقيق الأهداف العامة» أو أنها عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية وقطاعات الجهاز التنفيذي للدولة لتحقيق أهدافها العامة باتباع أحدث الطرق والوسائل العلمية وفي مقدمتها التخطيط الجيد واتخاذ القرارات السليمة، ومراعاة التنسيق الدقيق، والرقابة غير المعوّقة.

ودور« التنسيق بين عناصر الإدارة» يتمثل في توجيه العناصر البشرية والأجهزة التنفيذية والوحدات المختلفة إلى الهدف العام مع التوفيق بين تخصصات كل منها ورغبتها في إبراز دورها ، أو الظهور بمظهر الاستقلال، وكسب السبق في إنجاز مهامها وتنفيذ مشاريعها، وبين أهمية التعاون والتكامل فيما بينها في العمل كوحدة متكاملة لتحقيق الصالح العام .

لذلك كانت مهمة التنسيق، شاقة ومعقدة، ومتنوعة ومتعددة الجوانب والمستويات ، فهي لا تقتصر على تنسيق الأعمال داخل الإدارة الواحدة، ولا تنسيق العلاقة بين إدارات الجهة الواحدة، بل تتعداها إلى تحقيق التعاون والتوافق بين المصالح المختلفة في الوزارة الواحدة، أو بين الوزارات والهيئات والمؤسسات المختلفة، وتنسيق العلاقة بين الجهاز الإداري كوحدة متكاملة والمنظمات الأخرى سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية.

## أهمية التنسيق:

مما سبق من تعريف بالتنسيق وطبيعته وموقعه بين عناصر الإدارة: يمكن استخلاص أهميته لكل العمليات الإدارية، فهو عملية مستمرة تدعو إليها ظروف العمل بالمنظمات الحديثة، وعلى الأخص الكبرى منها، ذلك أن مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي يقوم عليه تنظيم الهيئات والمؤسسات قد يؤدي إلى تقوية مظاهر الانفصال أو الانعزال مما يضر بالأهداف العامة في غيبة تنسيق محكم يربط بين الخطط والبرامج، ويكفل عدم تعطيل المشاريع المختلفة، وحسن توجيه الطاقات، والحد من التداخل والازدواج ، وغرس التعاون وحركة الانسجام بين أفراد الجماعة العاملة، حتى يبذل كل منهم قصارى جهده لتحقيق الغاية المشتركة.

والتنسيق بمفهومه العلمي، لا يتم إلا في إطار تنظيم دقيق محدد المعالم، كما يرتبط بمهام التوجيه والإشراف والاتصال ، ووصول الأوامر والتعليمات والتقارير من وإلى جميع الوحدات في وضوح وسهولة.

ولأهمية التنسيق تسند مهامه الأساسية للمستوى الأعلى في الهياكل التنظيمية، وقد يعهد بها إلى إداريين متخصصين ، على درجة عالية من الكفاية والتدريب في هذا المجال.

كما أن مسئولية التنسيق لا تقع على عاتق القيادات الإدارية فحسب، بل يشارك فيها كبار المسئولين السياسيين في الدولة ، وهي كما قدمنا ، مهمة تلتقي فيها السياسة بالإدارة.

وقد أثبتت التجارب أنه كلما كان التنسيق محكماً ومستنداً إلى المبادئ العلمية والدراسة النظرية والتطبيقية لمختلف العناصر والخطوات ، أدى بلا شك – إلى زيادة الكفاية الإنتاجية، وارتفاع مستوى الأداء ، وتوفير الكثير من الوقت والجهد ، وتحقيق الإنجاز الجيد، وتلافي السلبيات والتناقضات .

وتبدو أهمية التنسيق واضحة في الأحوال التالية:

**١) حجم العمل وتنوعه:**

كلما كان حجم العمل ضخماً متعدد الأنماط تتولاه عناصر بشرية كثيرة العدد مختلفة التخصصات ، كانت الحاجة أكثر إلى التنسيق لضمان وحدة الإيقاع واتساق الخطوات ، وكفالة عدم التنافر والتضارب والازدواجية على سائر المستويات، وفي أي موقع، وأثناء مختلف توقيتات تنفيذ المشاريع والبرامج.

**٢) التوفيق بين المصالح المختلفة:**

حينما تتعدد الجهات التي تشترك في تنفيذ خطة معينة في نطاق مكاني واحد وتوقيت محدد – حتى لو تنوعت التخصصات – يجب تدخل التنسيق، لتحديد أولويات العمل. وترتيب خطواته بما يؤمن التوافق بين المصالح المختلفة. رعاية للصالح العام وتحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة.

٣) المسئوليـــة:

وأبرز أمثلتهـا ، المسئولية التضـامنية لمجلس الوزراء عن تنفيذ الخطط والسياسات العامة للحكومة، والتنسيق بين مختلف الوزارات والأجهزة الحكومية وقطاعات النشاط الأخرى.

أما الوزراء فيتولى كل منهم الإشراف على أعمـال إحدى الوزارات التي تنهض بمرفق من مرافق الدولة، كما يشرف على ما يتبعها من مصالح وإدارات وينسق بينها.

وفي ظل اللامركزية يجرى تطبيق هذه القواعد بصورة أو بأخرى حسبما تتطلبه الظروف وحاجة العمل.

٤) العوامل السياسية:

حينما يكون القرار ماساً بمصالح متعارضة كمصالح أصحاب الأراضي والمستأجرين، والقطاع العام والقطاع الخاص... تظهر الحاجة إلى التنسيق للتوفيق بين المصالح المختلفة سواء في إعداد القرار على المستوى الأعلى أو في مراحل تنفيذ القرار.

## مجالات تطبيق التنسيق:

التنسيق واجب عام يقع على عاتق القائد السياسي أو الإداري أيًا كان موقعه، وهو من أهم واجباته وأكثرها تعقيداً وأوسعها مجالاً، فهو ينتشر في جميع الاتجاهات المحيطة بالعمل التخطيطي أو التنفيذي، وهو مطلوب لتوجيه نشاط الوحدة الواحدة أو في علاقتها بالوحدات الأخرى على المستوى الأفقي أو التسلسل الرأسي، وهو لازم في مجال علاقة الوحدة الإدارية بالسلطات السياسية والأجهزة الإدارية المستقلة وبين الوحدات المعنية والأفراد والجماعات ذات العلاقة

ونشير هنا إلى مجالين رئيسين من مجالات التنسيق هما: تنسيق القرارات وتنسيق النشاطات.

**أ) تنسيق القرارات :**

ويتخذ مسمى مرادفاً، هو تنسيق وضع السياسات، فعلى المستوى المركزي نجد أن الوزارات والهيئات كثيراً ما تكون مسئولة عن عدة مهام مختلفة مرتبطة أو متصلة، لكن إعمال مبدأ التخصص قد يجعل لكل منها مجالاً خاصاً تعمل في نطاقه، وحتى لا تسير الوحدات في خطوط متوازية ينبغي أن توجه هذه الخطوط جميعها إلى نقطة التقاء واحدة هي الغاية العامة أو الهدف المشترك، ويتعين الأخذ بمبدأ التكامل إلى جانب مبدأ التخصص، وهذا هو لب التنسيق.

وتهتم سياسة التنسيق بمنع التناقضات بين الأجهزة المعنية، كما تهتم باستراتيجية استمرار التوافق بينها، وبهذا المفهوم تكون أقرب اتصالاً بالتخطيط، ذلك أن التخطيط لا يمكن أن يتم على المستوى المركزي دون ربط مختلف العناصر والعوامل الداخلة في الخطة، ولهذا فإن القرار الذي يصدر بوضع الخطة يضم عادةً عدة وحدات من قطاعات النشاط العام ، ويحدد دور كل منها وأسلوب الربط والتعاون بينها.

وقد يكون دور التنسيق الاستراتيجي، منصباً على ربط بعض الوحدات الداخلة في مجال نشاط معين( كما هو الحال في تخطيط التعليم أو الصناعة أو المواصلات أو المرافق العامة) وقد يتناول مجموعة من النشاطات ( كالشأن في مجال التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية أو الأمنية ). وقد يهتم بالمرافق والخدمات الإقليمية (ويدخل تحت التخطيط الإقليمي أو المحلي).

وقد يكون شاملاً لمختلف النشاطات( في إطار التخطيط الشامل أو التخطيط

الوطني) على أنه في أية صورة من صور التخطيط يلازم التنسيق مراحل إعداد الخطة وهو عنصر أساس في تأمين اتخاذ القرار السديد.

**ب) تنسيق النشاطات :**

ويشمل تنسيق النشاطات : تنسيق الإجراءات وتنسيق البدائل.

ويهتم تنسيق الإجراءا ت بتحقيق الكفاية والاتساق والثبات في سير عملية الإنجاز باتخاذ أفضل وأنسب الطرق والوسائل المستندة إلى المبادئ والأصول العلمية.

أما تنسيق البدائل، فيعنى بتنظيم الإيقاع الرتيب لحركة الأفراد أو الوحدات المتعاونة للوصول إلى التنفيذ الأمثل لمشاريع وبرامج الخطط والسياسات ، وبهذا يتم الجمع بين تنظيم الوظائف والمهام وتوجيه الأداء. وضبط حركة العمل.

ويصعب في الواقع العملي التمييز بين مختلف أشكال التنسيق، فبعض الإدارات المركزية تقوم بالتنسيق بين الإدارة والسياسات ، بينما تهتم إدارات أخرى بتنسيق الاستراتيجيات لتفادي السلبيات أو بين تنسيق الإجراءات وتنسيق البدائل.

على أية حال يظل التنسيق بصورته العامة، هو العنصر الأساس لضمان التخطيط السليم والإنجاز الجيد.

ومما لا شك فيه أن هناك نشاطات بحكم طبيعتها تحتل مكانها في قمة التنظيم، كعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، ومن أجل هذا يمنح القائمون عليها صلاحيات الإشراف على مختلف الوحدات الواقعة في نطاق تمكنها، كما أن هناك نشاطات تحتل مكانها في مستويات أخرى، رأسية أو أفقية، من مستويات الهيكل الوظيفي، وتختلف تبعاً لذلك مهمة التنسيق المنوطة بكل مستوى.

وبصورة عامة يتوقف نجاح التنسيق في سائر النشاطات على عوامل عدة لعل أهمهاما يلي:

١) مدى وضوح الرؤية وتوافر المعلومات الكافية لدى القيادة المسئولة، ولدى القيادات الأخرى الداخلة في نطاق النشاط أو النشاطات المعنية.

٢) وجود خطة تشتمل على دور كل جهاز في العملية، وتوقيت مراحل العمل وتحديد من يملك اتخاذ القرار.

٣) مدى سلامة ما يصدره الرئيس المسئول من قرارات في هذا الخصوص.

٤) مدى مايبذله رؤساء الوحدات المعنية من تعاون.

٥) مدى ماتقدمه الأجهزة الاستشارية من مرئيات عن وسائل إحكام عملية التنسيق.

## التنسيق على مستوى البلديات:

يعد مبدأ اللامركزية من أفضل المبادئ التي أمكن عن طريقها أداء الخدمات والمرافق العامة في مختلف الجهات ، وتأمين إنجاز خطط التنمية ومشاريعها في المناطق الحضرية والريفية.

وتحمل البلديات العبء الأكبر في التنسيق بين مختلف النشاطات التي تنفذ، في نطاق اختصاصها المكاني؛ نظراً لأن أغلب مشاريع المرافق العامة والتجهيزات الأساسية تتصل وترتبط وتتشابك فيما بينها .

والمحصلة العامة لفاعلية إنجاز المشاريع تتوقف إلى حد كبير على الطريقة التي تتبعها الأجهزة المختلفة ، والتوفيق بين رغباتها، وتنقية قنوات الاتصال بينها، وتحديد واجبات ومسئوليات كل منها ، وأهمية التعاون فيما بينها، والتزام كل منها بأداء دورها على أكمل وجه.

والتنسيق الجيد، هو الذي يأخذ في الحسبان أن كلاً من قطاعات النشاط المختلفة لها طبيعتها الخاصة، ونوعية تخصصها، وفئات العاملين فيها والمتعاملين معها، ومشكلاتها الإدارية والفنية، والوقت المحدد لإنجاز مهمتها ، فيدخلها معًا في إطار عام موحد، وفق السياسة المرسومة والمعايير المقررة، والتواقيت المحددة، ومستوى الإنجاز المطلوب والتعاون الإيجابي بين الجميع لتحقيق الأهداف العامة.

والتنسيق من المهام الرئيسة لمستوى الإدارة العليا في البلدية، فبالإضافة إلى مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه، يقع على المسئول الأول عبء ربط أجهزة البلدية بقطاعات العمل الأخرى التي تمارس نشاطها في نطاق البلدية، وتوضيح الرؤية للجميع بأهمية المشاريع وأبعادها ودور كل جهاز في عمليات الإنجاز.

## لجان التنسيـــق:

وقد يرى المسئول الأول تشكيل لجنة للتنسيق في البلدية، من أعضاء يمثلون المصالح المختلفة أو الإدارات والجهات التي تزاول نشاطها في نطاق البلدية.

هذه اللجان غالبًا ما تعمل في إطار خطة وبرامج محددة، غير أنها بطبيعتها وتشكيلها غير مؤهلة لمتابعة العمل اليومي في مواقع العمل، لانشغال أعضائها كل بعمله الأصلي في المصلحة أو الإدارة أو الجهة ذات الشأن، مما لا يسمح له إلا بتخصيص قدر بسيط من وقته بين الحين والآخر لهذه اللجنة، والمعروف أن متابعة التنسيق في مجال التنفيذ تحتاج إلى قرارات فورية لا يمكن اتخاذها من خلال الاجتماعات الدورية للجان التنسيق.

وفي مواجهة ما قد يثور من تنازع الاختصاص، أو نزعة السلطة أو سباق الإنجاز، أو الرغبة في الاستقلال، يتحرك المنسق لجمع القطاعات المتعاونة حول مفهوم الولاء العام للحكومة ككل، وللبلدية التي يشاركون في عمليات تنميتها وتنفيذ خطة النهوض بها وتطويرها، وعلى المدى القصير أو المتوسط سوف يتأكد

هذا المفهوم الوطني في أذهان الجميع، وينعكس على سلوكهم وأدائهم عملاً تعاونياً مشتركًا، يمتص مايصادفه من عوائق، ويتغلب على ما يعترضه من عقبات ، ويحتوي ما يثور من مشكلات ، وينطلق في آفاق الإبداع في الإنجاز لتحقيق الصالح العام.

## خامسًا: الإدارة والتكنولوجيا:

تمثل المدن الكبرى بؤر الإشعاع الحضاري، ومنافذ الفكر وحاضنات العلوم، وحقول التجارب التقنية، ومراكز الهيمنة على المقدرات الاقتصادية والأنشطة الاجتماعية، وفي تعليق( لبرتراندرَسل) على المبادئ التي أوردها (لويدموركان) التفاؤلية عن النشوء والتطور قال: إن حضارتنا المدنية الناشئة توحي أحيانًا بما كان يتفاعل في ضمائر مخططيها المفترضين، أما إذا لم تكن مدننا محصلة خطط تقدمية فإنها على أية حال تمثل المرآة الصادقة لحضارتنا[٢١]، وإذا أخذنا أمريكا المعاصرة كمثال للتقدم الغربي، نجد أن القوى التي لها أكبر الأثر على المدنية المتغيرة والتي قد لا تجذب الانتباه إلى تغلغلها في أوصال المدينة، يمكن أن نجدها فيما يلي:

١- مستحدثات التقنية الصناعية المنبعثة عن الوثبات السريعة للعلوم المعاصرة، التي حلت محل الخطوات القديمة التي كانت تعنى بالفنون والزخارف والإغراق في المظهر الجمالي.

٢- النمو الشامل للتنظيم الاجتماعي – الاقتصادي الذي يتفرع إلى:

أ ) الاهتمام "بالضخامة" في المباني والمنشآت والمؤسسات وغيرها.

ب) التوسع في تطبيق مبدأ توزيع الاختصاصات ، والتنظيمات التسلسلية للوظائف مع الحرص على التكامل فيما بينها.

ج ) التوصل إلى مبادئ إدارية متقدمة في بيئة بطيئة التطور.

٣-ظهور ملامح مبكرة لاتجاهات تطوير هائلة في النظم الاقتصادية والاجتماعية.

٤- القفزات الرائعة في طرق النقل والمواصلات، والتقدم المذهل في وسائل الاتصال الداخلي والخارجي على مستوى العالم، وما ترتب عليه من نهضة كبرى شملت كل نواحي الحياة والخدمات، حتي أصبح العالم من الناحية العملية كقرية صغيرة، رفعت من طاقات التغيرات الاجتماعية ومفاهيمها.

٥- الاهتمام المتزايد بالتخطيط المنظم للمدن،.

هذه العناصر تتشابك فيما بينها، وتتأثر ببعضها البعض، كما تؤثر إلى حد كبير في الشكل الفيزيائي للمدينة والصورة الحضارية المتغيرة فيها.

وفي إطار هذه المرئيات يمكن أن نعرض لبعض التصورات :

١- إن قاطن المدينة المعاصرة قد يضيق بالعيش مع موروثات التقنية القديمة ويتطلع إلى "التجديد" وهو يلحظ السرعة التي تنطلق بها التقنية الحديثة،

٢- حين تؤدي تحسينات تقنية النقل إلى خفض التكلفة مع النقل الأسرع، فإنها تساعد على توزيع سكاني متحرر، واستعمالات مكثفة للمواقع ذات الأهمية الاقتصادية كالأسواق والمراكز الإدارية المهمة ، واستعمالات متعددة للوحدة الواحدة( سكن، عمل، ترويح)

٣- إن المزايا والسلبيات التي تناولتها دراسة الحياة في المدن الكبرى، لم تكن كلها منصبة على الكثافة السكانية، فبالعلم الحديث والتقدم التقني يمكن التغلب على المشكلات القائمة، وإدراك أننا مقدمون على حشد أكبر في مدن المستقبل.

٤- إن الوحدة البسيطة القديمة القائمة على الحياة العرقية والتجمعات الأسرية لم يعد لها مكان في الحواضر الكبرى، كما أن المجتمع المرتبط بمكان معين بذاته قد انحسر، وحتى المجتمع الجماعي القديم للسوق قد حلت محله تنظيمات تخطيطية حديثة.

٥- إن إدارة المدن الكبرى تلهث خلف التقدم التقني والمتغيرات الحضرية السريعة، وتحاول من خلال اللقاءات الإقليمية والعالمية استعراض قضايا التحضر ومشكلات المدن الكبرى، والتجارب الناجحة، والاستفادة من معطيات التقنية الحديثة للتوصل إلى حلول تواجه الحاضر وتعد للمستقبل.

وعن( التقنية وتطبيقاتها في إدارة المدن) يمكن أن نشير إلى بعض الجهود التي تبذل فيما يلي:

١- الاهتمام بوضع الهياكل التنظيمية، بوحدات البحوث والدراسات ومراكز المعلومات.

٢- استخدام الوسائل التقنية الحديثة لتيسير الإدارة مثل:

- المصغرات الفلمية.
- آلات الطباعة والتصوير الحديثة ومتابعة تطويرها.
- وسائل الاتصال المتقدمة( هواتف السيارات، التلكس، الناسوخ ، الفاكس ميلي).

٣- مداومة تدريب العاملين في الإدارة المحلية على الأجهزة التقنية ذات العلاقة، بتطوير إدارة الأعمال النوعية والتخصصية، وعلى الأخص المهام المتعلقة بخدمات المواطنين اليومية.

٤- مراكز المعلومات:

أصبحت مراكز المعلومات من الأجهزة الأساسية لتسيير العمل الفني والإداري في مجالات الإدارة العامة وإدارة الأعمال في كل مجال وكل موقع، ونظراً لتنوع وظائف إدارة المدن وتعددها واتصالها المباشربالخدمات الأساسية للمواطنين، فإن الطرق التقليدية لم تعد ملائمة لحركة التطور السريعة، وظهرت وحدات حديثة للمعلومات ، لمواجهة المتطلبات العاجلة لحسن سير العمل وانطلاقه في مجالات :

التخطيط الحضري والعمراني، وشبكات الطرق، والتجهيزات الأساسية، وتصاميم المشاريع، والحدائق والتشجير، وحصر الأراضي واستخداماتها، والأسواق ورخص المحلات وغيرها.

وعلى سبيل المثال:

في مجال تخطيط المدن: يلاحظ أن كل مدينة تسعى لأن يكون لديها جهاز معلومات حديث، يعمل وفق أسس تقنية وأساليب متقدمة تحتوي على:

- تجميع دقيق ومتجدد للعناصر التي تختص بالسكان، وتعدادهم ، ونشاطاتهم وأعمارهم وأجناسهم.
- النطاق الجغرافي للمدينة ومراحل اتساعه.
- الأراضي، المبنية والبيضاء، وأوجه استعمالاتها.
- التدوين الجغرافي، بحسب العقار والموقع والعنوان البريدي والشارع.
- خرائط مساحية، بمقاييس مختلفة تواجه المتطلبات.
- مجالات ومراكز النشاط الاقتصادي والاجتماعي والخدمي.
- أدوات للتطبيق المناطقي، وتطبيقات حقوق الارتفاق.

- تنظيمات السجلات العقارية، للمالكين والعقارات.

- معلومات مبرمجة عن قرارات التنظيم ، وطلبات الترخيص بالبناء، والترميمات، والإفراز، والتنازلات...إلخ.

كما أصبح استخدام( الحاسب الآلي) عملية جوهرية في إدارة المدن- والمدن الكبرى خاصة- بعد التطورات الضخمة في حجم العمل وارتفاع أعداد المعاملات إلى مئات الألوف، وأهمية النظرة إلى الوضع القائم، وتوقعات المستقبل، وضرورة اللجوء إلى متابعة استخدامات الحاسب الآلي وتطوراته التقنية المتنامية في جمع وتخزين وتنظيم هذا الكم الهائل والمتنوع والمتجدد من الوثائق والمعلومات ، واسترجاعها مفصلة أو مختصرة واقعية أو تحليلية حسب الحاجة وفور الطلب، وفق أدق صورة وأسرع وقت، وبما يساعد على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب ورفع مستوى أداء الخدمات للمواطنين.

وفي عائلة المدن العالمية الكبرى تحاول الحواضر العربية ألا تتخلف عن ركب التطوير والتحديث. واستخدام التقنية في إدارة مواقعها وخدماتها

## سادسًا: الأنظمة والقوانين:

لفظ« القانون» يفيد معنى النظام، ويقصد به تكرار أمر معين بطريقة منتظمة فيقال قانون الجاذبية الأرضية وقانون العرض والطلب، أما في فقه القانون الوضعي فيفيد معنى آخر، إن القانون هو مجموعة القواعد الملزمة التي تنظم نوعاً معيناً من الروابط القانونية، كالقانون المدني، والقانون الدولي، والقانون الجنائي، والقانون التجاري... وتمثل الأعراف والتقاليد والعادات المرحلة الأولى لتكوين القانون.

" والتشريع" الذي يبلور القوانين ويصوغها، مثله كمثل كل كائن حي لا ينشأ

من فراغ، ولا يبلغ نضجه طفرة واحدة بل ينشأ من شيء موجود فعلاً ، ثم يتكيف مع مجريات الحياة وتطورها حتى يبلغ كماله، وهو الوسيلة الفعالة التي تستخدمها الدولة في تنظيم المجتمع، والتدخل القوي للتنسيق بين قطاعات النشاط الإنساني فيه وأسلوب التشريع في ذلك( ديناميكي) متحرك متغير لمواجهة حركة المجتمع ونشاطه.

وقد كان(للعرب) من قديم مجموعة من القواعد والتقاليد والأعراف التي تحكم مجتمعهم، ثم ظهر الإسلام في قلب الجزيرة العربية جامعاً بين العقيدة وقواعد التوحيد والعبادة من جهة، وبين الشرائع المنظمة لشئون المجتمع وأصول المعاملات من جهة أخرى، ولم يغير الإسلام كل ماكان سائداً قبله لكنه أقر ماكان صالحاً لبناء مجتمع سليم وحياة سوية ، وألغى ما كان غير صالح من تلك الأعراف والأوضاع والتقاليد، ومر هذا التشريع بأطوار ثلاثة حتى بلغ كماله:

١- طور النشأة في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم: وكان عماده القرآن الكريم والسنة النبوية، ويميز هذه المرحلة أنها قامت على التدرج، دفعاً للحرج عن المسلمين وأخذهم بالتيسير في التكاليف والأحكام، وقد جاء الكتاب الكريم بالقواعد العامة وفصلتها السنة المشرّفة... قال تعالى: ﴿ **وأنزلنا إليك الذكر لتبين للناس ما نُزل إليهم..** ﴾ أي القرآن الكريم.

٢- طور الشباب، أيام الصحابة وكبار التابعين: أخذ الإسلام يمتد شرقاً وغرباً وشمالاً وجنوباً ، ناشراً لواءه على أقطار كان لكل منها حضارتها وعاداتها وتقاليدها وأعرافها وقوانينها، وظهرت مسائل تتطلب أحكاماً شرعية ومشكلات تنتظر الحلول فكان لكل هذا أثره في نمو التشريع، وساعد على ذلك هجرة كثير من الصحابة الأجلاء إلى تلك البلاد، فكان تعمق القرآن واستنباط الأحكام منه ومن أحاديث الرسول وسننه، والتشريع

بقوانين وأعراف البلاد المختلفة، ولكن بما لم يخرج دائماً عن فلك الكتاب والسنة

وهنا بدأ التشريع الإسلامي يتكون في اتساع وبدأت أصوله تعرف وتتميز، ونعني: الكتاب والسنة والقياس والإجماع، وخارج هذه المصادر الأساسية توجد مجموعة أخرى من المصادر الاحتياطية من بينها "العرف" والمصالح المرسلة.

٣- طور النضج والكمال: الذي ظهر فيه الأئمة المجتهدون الكبار، حيث بدأ تدوين السنة وأصول الفقه وظهور المذاهب الكبرى التي لا تزال معروفة ومتبعة في بلاد العرب والإسلام حتى اليوم، ونعني مذاهب( الحنفية، والشافعية، والمالكية، والحنابلة من أهل السنة) و ( الزيدية والإمامية من الشيعة).

ثم ران على الدولة الإسلامية عهود من الضعف والتفكك والتقسيم، وتيار من الجمود على أقوال السابقين، الذين كانوا هم أنفسهم يصرحون دائماً بأنهم عرضة للخطأ، ويدعون إلى استنباط الأحكام من أدلتها كما كانوا يفعلون، ويحذرون من التقليد والمقلدين، ومع هذا لم يخل كل عهد وكل دولة إسلامية من ظهور عدد من المفكرين والفقهاء من بينهم ابن تيمية وابن القيم وغيرهما.

وكان للاستعمار أثره في جنوح كثير من البلدان إلى الأخذ بالقوانين الوضعية، وعلى الأخص في المعاملات والشئون المالية وأساليب الإدارة والتنظيم.

( وطبيعة التشريع الإسلامي وخصائصه) من الصعب استيعابها في هذا المقام المحدود، وهي التي جعلت التشريع الإسلامي منقطع النظير في العالم كله، وقد نضعها في سطور فيما يلي:

١- إن الأسس العامة للتشريع الإسلامي من وحي الله سبحانه وتعالى.

٢– جاء التمهيد لأحكامه بوازع الدين والأخلاق والقيم السامية.

٣– نزعة التشريع الجماعية التي تعالج إصلاح الفرد والمجتمع في تناسق بديع.

٤– قبوله للتطور حسب الزمان والمكان.

وتفخر المملكة العربية السعودية بأن تكون على رأس قائمة الدول التي تطبق أحكام الشريعة الإسلامية الغراء، وتتمسك بها نصاً وروحاً، ومع هذا اقتبست من التشريعات الحديثة ما لا يتنافى مع أصول الشريعة الإسلامية أو يخرج عن نطاق أحكامها.

وإذ ظلت المملكة– وهي مهبط الشريعة الإسلامية ومنطلقها– بحمد الله بعيدة عن التيارات الحادة التي جرفت الكثير من بلدان العالم، فكيف استطاعت الدولة استخدام « السلطة التنظيمية» وهي أداة فعالة لا بد من استخدامها في الدولة الحديثة لمواكبة التقدم العلمي والتقني والتطور الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

إن القانون العام الإسلامي عالجته مباحث( السياسة الشرعية) ففي الفقه الإسلامي، والدولة الإسلامية في ممارستها للمهمة" التنظيمية" إنما تستند إلى أن " الولايات" أو " السلطات" التي حددتها أصول الشريعة، وسلطات الدولة تخضع من حيث تعددها ومداها إلى" العرف" ومفهوم العرف في الشريعة الإسلامية أوسع بكثير من مفهومه لدى فقهاء القوانين الوضعية وأكثر خصوبة وثراء، ثم تأتي المصالح المرسلة بوصفها مصدراً آخر اهتم به فقهاء مذهب ابن حنبل بصورة خاصة، وجميع المصالح المرسلة التي لم تقيد بنص في الشريعة تدخل في مجال المعاملات التي تدعو الحاجة إلى تنظيمها لتحقيق منفعة أو دفع ضرر وترك للدولة مهمة تنظيمها.

ومن ولاية الدولة أو سلطاتها التقليدية، ولاية المظالم( القضاء الإداري)،

والحسبة ( ويدخل في مضمونها التنظيم الإداري بشكل شامل وحفظ النظام والآداب العامة).

وانطلاقاً من هذه المبادئ استطاعت الدولة الإسلامية أن تنظم جوانب النشاط الإنساني ضمن إطار الشريعة وجنباً إلى جنب مع نصوصها المنزلة، فاستحدثت الدواوين، وسكّت النقود، وتصدت للخدمات البلدية وشرطة الأمن والآداب؛ بل إننا لو تقصينا أصل كلمة"تنظيم" في تاريخ الدولة الإسلامية لوجدناها ترجع بلا شك إلى الحركة الإصلاحية الكبرى التي قام بها الخليفة الأموي عبد الملك ابن مروان(٦٥هـ.) والتي أطلق عليها حركة" التنظيم والتعديل"(٢٢).

ويلاحظ أن المملكة تطلق على تشريعاتها اصطلاح( الأنظمة) بدلاً من أصطلاح( قانون أوتشريع)

وقد اصطلح في القانون الوضعي على تقسيم القواعد القانونية إلى قسمين رئيسين: " القانون العام" وهوالذي ينظم العلاقات التي تكون الدولة– أو أحد فروعها– طرفاً فيها بوصفها سلطة عامة و"القانون الخاص" الذي ينظم علاقات الأفراد فيما بينهم، وهذا التقسيم لا يتنافى مع تقاليد الفقه الإسلامي.

وفي نطاق( إدارة المحليات) ينص نظام مجلس الوزراء بالمملكة العربية السعودية على أن المجلس هو السلطة المباشرة لإدارة البلاد، وتدار المناطق المختلفة في أنحاء المملكة بموجب أنظمة تسن لذلك(م٢٦)، وتدار الشئون البلدية بموجب نظام خاص يسمى" نظام البلديات" يحدد درجات البلديات وواجباتها وتشكيل المجالس البلدية، إلى غير ذلك من الشئون التي لها مساس بأعمال البلديات(م٢٧).

فالمدن أو البلديات – على وجه العموم– سلطات محلية نشأت بأنظمة أو

قوانين( في النظام الفرنسي وما أخذ عنـه) أو قامت في المحليات وأقرتها السلطات المركزية( كما هو الحال في النظام الإنجليزي) وتتسع الصلاحيات أو تضيق ولكن تظل الإدارة المحليـة مسـئولة- نظاماً أو قـانونًا- عن تلبيـة حاجـات المواطنين من الخـدمـات المحليـة والارتفـاع بمسـتوى أدائـها، وتـنظم ممارسـة السلطات المحليـة لوظيفتها قواعد قانونية متدرجة من القمة إلى ما يليها على النحو التالي:

١- تشريعات أساســـــية.

٢- تشريعات رئيسة(أنظمة وقوانين).

٣- تشريعات فرعيةأو (لوائح).

وهذا التدرج الرأسي من حيث القوة والتبعيـة تلتزمه مختلف الدول بحيث يجب أن لا يتعارض التـشريع الأدنى أو يتناقض مع التشـريع الأعلى منه في المرتبة، ثم تأتي بعد ذلـك قواعد التنظيم الإداري وممـارسة السلطة عن طريق مـا يصدر من مسئولي الأجـهزة المعنية من قرارات وتعليمـات يجب ألا تتناقض أو تتعارض مع أي من مستويات التشريع الثلاثة المشار إليها.

وأخـيراً، فـإن مسـئولي المحليـات - والمدن الكبـيرة في المقـدمة - عليـهم أعبـاء جسام في مجال الأنظمة والقوانين وما يتصل بها، يمكن أن نمسه مسّاً طفيفـاً فيما يلي:

أ) متـابعة تنفيـذ الأنظمة والقوانين والـلوائح والإجراءات في مجـال النشاطات المحلية العديدة والمتنوعة: الطرق والمباني، الإنشاءات، التخطيط، والتنظيم، النطاق الـعـمـراني، المرافق والخـدمـات الأسـاسـيــة، شـئـون الأراضـي واستعـمالاتها، إجراءات نزع الملكيـة للمنفعة العامة، المحـافظة على مظهر ونظافـة المدينة ومنشـآتها وأمـاكنها السـيـاحيـة والأثرية، إصدار تراخـيص البناء ومـا إليهـا، الترخيص بمـزاولة الحرف والمهن وفـتح المحلات العـامة،

وقاية الصحة العامة ومراقبة المواد الغذائية، إنشاء الأسواق وتنظيمها، تطبيق أحكام التعاقد للمشاريع المختلفة، المحافظة على الراحة والسلامة العامة ومقاومة الحرائق، تشجيع النشاط الثقافي والاجتماعي والرياضي، والعديد من التكليفات الأخرى.

ب) رفع التقارير إلى السلطات العليا عن مجريات الأمور في المدينة والمرئيات عن تطبيق الأنظمة واللوائح ومقترحات التعديل فيها.

ج) تطبيق الهياكل التنظيمية المقررة ومتابعة فعاليتها ومتطلبات إعادة التنظيم إن وجدت لدفع عجلة العمل.

د) متابعة حركة التطوير والتحديث وما تتطلبه من تعديلات في الأنظمة واللوائح أو تصويبات في الإجراءات وأساليب توزيع الاختصاصات والتفويض في الصلاحيات ....إلخ.

إن المسئولية عن قطاع معين متخصص في فرع من فروع النشاط المرفقي أو الخدمي، قد تكون أيسر كثيراً في الإحاطة بالأنظمة والقوانين واللوائح التي تنظم شئونه، أما المسئولية عن مدينة كبرى تموج بالحركة والنشاط وتتعدد فيها التشريعات والقواعد القانونية بتعدد وتنوع مجالات هذا النشاط، واتصالها بمطالب المواطنين اليومية ومصالحهم الحساسة، ووجوب أدائها بالكفاية والسرعة اللازمتين في حدود النظام والقانون وحماية المصلحة العامة فهذه المسئولية أمر بالغ الصعوبة.

## سابعًا : مشاركات المواطنين:

### ١) نظرة عامـــة:

نشأ نظام الإدارة أو إدارة المحليات لتحقيق متطلبات أساسية تتمثل غي:

- كفالة استقرار الجماعات من المواطنين في المواقع التي اختارتها لاستيطانها وتوفير مناخ الحرية، وتفجير طاقات أفرادها، وتشجيع مبادراتهم ، وسعيهم للعمل لصالح الجماعة.

- تنظيم أساليب مجالات التعاون بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية ورفع مستوى أداء الخدمات المحلية اليومية.

- تحقيق ملاءمة النظم للجماعات وليس ملاءمة الجماعات للنظم.

وتتفاعل هذه العناصر لتشكل معًا هدفاً واحداً لا يتحقق إلا بتحققها جميعًا، فكل منها يؤثر في الآخر ويدفعه، وبمعنى آخر لا قيمة لتحقيق أي منها دون تحقيق الأخرى.

وتبدو هذه العملية مبسطة ميسرة في المجتمعات الصغيرة نسبياً، ولكنها تزداد تعقيداً كلما تنامى المجتمع، وتصبح مشكلة في المجتمعات والمدن الكبرى التي تضم تجمعات عديدة ومتنوعة من البشر، تتباين مصالحهم وبيئاتهم وتطلعاتهم ومواقعهم من التحضر.

وتقوم جهود تنمية المجتمع على الأسس نفسها التي تقوم عليها الإدارة المحلية، والتي يمكن تعريفها بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تحقيق تعاون الجهود الشعبية مع الجهود الحكومية في الارتفاع بالمستويات المحلية اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً، بمعنى أن تنمية المجتمع ترتبط بالخدمات، والخدمات المحلية التي تتولاها الإدارة المحلية بصورة أساسية.

وتتجه أغلب النظم إلى تمثيل الأهالي في وحدات الإدارة المحلية كلما أمكن ذلك، بواسطة هيئات منتخبة على مستوى واحد أو أكثر حتى يمكن تلبية الحاجات المحلية النابعة من رغبة الأهالي.

وهناك أساليب أخرى بديلة، بالمشاركة الشعبية عن طريق تشكيل اللجان الخاصة بالأحياء( كما هو متبع في الرياض وجدة والقاهرة ودمشق وغيرها)، والتي أثبتت فعاليتها في إسهام المواطنين في عملية اتخاذ القرارات ، والتعاون مع السلطات المحلية المسئولة، في تقديم الخدمات والبرامج والمشروعات.

**٢) دراسة مقارنـــــة:**

قامت بها هيئة البحوث بالاتحاد الدولي للسلطات المحلية(أيولا) في بعض دول أوربا الغربية للتعرف على أساليب اتجاهات السكان في المجتمعات المحلية[٢٣] لمعاونة أجهزة الخدمات ، ومبادراتهم ، يمكن أن نستخلص منها مايلي:

**أ) فيما يتعلق بالمواطنين الذين لديهم اهتمامات ويتقدمون بمبادرات:**

- الرجال أكثر اهتماماً من النساء.
- متوسطو العمر أكثر رغبة من فئات الأعمار الأخرى.
- المهنيون وأصحاب الدخول المرتفعة في المقدمة.
- المواطنون الأصليون أكثر اهتماماً من المهاجرين والأجانب.
- المتزوجون أسبق من غير المتزوجين بالرأي والاقتراح،.
- الملاك أكثر من المستأجرين مبادرةً.
- سكان المدن الكبرى أكثر وعياً ومبادرة من سكان الوحدات السكانية المتفرقة.

**ب) لماذا يشارك المواطنون؟**

- المصلحة الخاصة: لما يلائم احتياجات المواطن ومشكلاته القريبة.
- المصلحة العامة: تأتي في المقام الثاني وتعد دوافع مثالية.

- البعض يتقدم بآراء للمصلحة العامة كغلاف يخفي مصالح خاصة.
- سلوك اجتماعي ومبادرة ذاتية يفخر بها أصحابها كمواطنين، وتتفق مع ميولهم وإستعدادهم وقدراتهم.

**ج) كيف ينظم المواطنون المشاركون أنفسهم؟**

- المبادرات الفردية لا تخضع لتنظيم معين.
- الدوافع الخاصة والمصالح الذاتية من الصعب تحليلها لاستخلاص ما يتصل منها بالصالح العام، وإن كانت تعد مؤشرات إذا تعددت وتكررت حول موضوع معين بالذات.
- المصالح الخاصة بجماعات المواطنين، والتي ترتبط بقدرتهم على بلورتها على أساس المصلحة العامة، وليس على أساس المصالح الخاصة لهم.
- التنظيمات ذات الغرض الخاص، يكون اهتمامها بالمصالح ذات النفع العام محدوداً.
- اتصال المواطنين على شكل جماعات بالسلطات المحلية تنظمه أو تدفعه رغبة أو مصلحة مشتركة ، ويتمثل في صور الملتمسات والعرائض والشكاوى.
- التنظيمات الوطنية العاملة للصالح العام، بالمفهوم العلمي السليم.

" المفروض أن تكون لها أهداف عامة، تسعى لتوثيق الصلات والروابط بين المواطنين وقطاعات الخدمات المحلية من جانب، وبين أعضائها من جانب آخر لتحقيق النفع العام للمجتمع ككل".

- الجمعيات والاتحادات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، وإن كانت ذات

غرض خاص إلا أنها تغطي مجالات كبيرة متعددة من اهتمامات المواطنين، وتمثل كل منها قطاعاً من قطاعاتهم.

- تشير الدراسة إلى أن غالبية المواطنين يقتنعون بالمشاركة السلبية، ولا يرون أن من واجباتهم المشاركة الفعلية أو الاتصال بأجهزة الخدمات المسئولة، ويتركون أمورهم لهذه الأجهزة لعلاجها، وقد يفسر ذلك على أنهم راضون عن سير الأمور، ولكن المطلوب هو الاقتناع بجدوى المبادرة الإيجابية وفاعليتها.

**٣) أفكار لتنقية العلاقة وتنميتها بين البلدية والمواطن:**

تعيش أجهزة البلديات وسط الناس، وتتصل بهم ويتصلون بها ، وتحتك بهم يوميًا ، وفي أهم شئونهم المحلية ومتطلباتهم واحتياجاتهم، وكلما تفهّم كل طرف واجباته ومسئولياته ، وتعاون الجميع لما يؤدي إلى خير مدينتهم ونظافتها وجمالها ومظهرها، ومسئولياتها عن توفير مطالب الحياة اليومية للمواطنين في سهولة ويسر، إذا تفهم الكل ذلك والتزموا به انحسرت المشكلات وتوارت واحدة تلو الأخرى، واقتربنا من العلاقة النقية بين البلدية والمواطن.

وقد نشير فيما يلي إلى بعض المقترحات في الموضوع.

**أ) مبادرات من جانب البلديات:**

١- تحديث وتطوير أجهزتها واستخدام كل جديد والإفادة من معطيات العلم والتقنية للارتفاع بمستوى أداء هذه الأجهزة، وإذكاء روح الخدمة العامة في نفوس المكلفين بها.

٢- دعم التجارب الناجحة من تطبيقات الأساليب الإدارية كاللامركزية، وتوزيع الأعمال وتقسيمها، ومبدأ التخصص والتكامل، وتنقية قنوات

الاتصال، والتنسيق بين الأجهزة المختلفة، وتوفير القيادات القادرة في المستويات الوظيفية المختلفة.

٣- تبسيط الإجراءات، ومتابعة آثار ذلك على انسياب حركة العمل، بما يحقق التيسير على المواطنين في تعاملهم مع البلديات.

٤- الاهتمام بإدارات العلاقات العامة، وإعدادها للقيام بدورها المتكامل، سواء داخل البلديات ، أو في تنظيم الاتصال بالمواطنين.

٥- تطوير صناديق الاقتراحات والشكاوى، إلى مكاتب لـلقاء المواطنين للتخفيف عن باقي الأجهزة، وتشجيع المواطنين على التقدم بما يعن لهم من آراء واقتراحات تستهدف رفع مستوى كفاءة الأجهزة التي تتعامل معهم، ومحاولة القضاء على اللامبالاة التي تغشى عدداً غير قليل من الناس ومن الموظفين في آن واحد.

٦- حتمية تدريب موظفي أجهزة الخدمات ،وإلحاقهم في دورات تنشيطية من آن لآخر، لرفع مستوى أدائهم وكفايتهم وتحسين أسلوب تعاملهم مع المواطنين.

٧- السعي لتضمين البرامج الدراسية في الجامعات والمعاهد والمدارس، محاضرات أو دروساً للتعريف بالخدمات العامة، وواجبات المواطنين نحوها، وتنمية مهارات الشباب وقدراته وإمكاناته في الإسهام الجاد ومعاونة هذه الأجهزة.

٨- استثارة حماس المواطنين للعمل الإيجابي من أجل مجتمعهم المحلي وتنمية وعيهم واهتمامهم بشئونهم المحلية.

٩- وضع خطط وبرامج عقد اللقاءات والندوات والاجتماعات ، للاتصال بأكبر عدد ممكن من فئات المواطنين بانتظام.

١٠- العناية بالمطبوعات والنشرات والدوريات التي تخاطب حاجات الناس، وتعرفهم بالجهود المبذولة لخدمتهم.

١١- مكاشفة المواطنين بواجباتهم نحو الأجهزة القائمة على خدماتهم المحلية، وذكر أمثلة من المشكلات والعقبات التي يثيرها البعض، ممن يجهلون أويتجاهلون أو يتحايلون على النظم والتعليمات.

١٢- الاهتمام بالعمل الميداني، وحل مشكلات المواطنين مع البلديات، على الطبيعة وفي مواقع العمل.

١٣- دعوة أجهزة الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية، للتعاون في عرض المشكلات وحلها بالأساليب المباشرة وغير المباشرة.

١٤- إقامة المعارض للتعريف بالخدمات المحلية وتطويرها وإنجازاتها والنظرة المستقبلة لها، وإتاحة ذلك لجموع المواطنين بأحدث الأساليب والمبتكرات في فن العرض.

١٥- إنشاء مراكز الوثائق والمعلومات عن الخدمات المحلية، وتسجيل تاريخها ووثائقها، ودورها في خطط التنمية الشاملة ومنجزاتها، وتوقعات المستقبل، وإطلاع المواطنين بالأسلوب المناسب على مايزيد من معلوماتهم عن مجتمعهم، وما تؤديه أجهزة الدولة المعنية لتطويره وتحديثه.

**ب) مبادرات المواطنين:**

يستجيب المواطن عادةً للمسائل التي يلمس أثرها سريعًا ، والبرامج فورية التطبيق، وذات العائد العاجل، ويهتم في المقام الأول بما يمس مصالحه الشخصية أو يلقاه هو في تعامله مع الأجهزة المعنية، ولا ضير في هذا فنحن بشر ، وإنما المهم

أن ننمي في المواطن إيجابيته وتوجهاته إلى ما يتصل بالصالح العام ، لتشجيع السلوك الاجتماعي والمبادرات الذاتية التي يفخر بها المواطنون في مجتمعاتهم وتتفق مع ميولهم واستعدادهم وقدراتهم.

وبالنسبة للمدن الكبرى ، فإن التقسيمات اللامركزية، إلى أحياء أو بلديات فرعية أو غيرها، وتحرك قيادات اللامركزية داخل نطاقها، يساعد كثيراً على تعمق المجتمعات المتجانسة وتحسين مطالبها، وتأكيد مشاركتها الفاعلة في شئونها المحلية، وعلينا، كمسئولين ومواطنين، أن نعمل على إذابة الثلوج التي قد توجد بين الطرفين، وإزالة الحساسية التي قد تخلقها ظروف التعامل ، وعلى البلديات أن تستثمر جهودها الإعلامية، لتزويد المواطن بما يحتاجه من معلومات حتى يتعرف على حقوقه وواجباته فيبادر إلى التقدم بأفكاره واقتراحاته عن بيِّنة.

وفي سبيل التعرف على آراء المواطنين، يمكن أن نلجأ إلى استطلاعات الرأي العام، وإنشاء مراكز ومكاتب لتلقي الاقتراحات ، وغير ذلك مما يضمن تدعيم وتحسين وتحديث طرق الاتصال بالمواطنين، وخلق وحدة اتجاه ولغة مشتركة مع الأجهزة المعنية تساعدها على إدراك المهام الصعبة التي تواجه السلطات المحلية في العصر الحديث، وحاجاتها إلى معاونة الجميع، ونقدهم البناء، وآرائهم المخلصة، وتقديرهم للصالح العام.

## ثامنًا : جهود المدن العالميـــة:

لقاءات مسئولي المدن الكبرى في العالم بدأت منذ عدة أعوام، ولم تنقطع خلالها المؤتمرات والندوات التي تعقد لمناقشة ما يقدم من بحوث ودراسات من العلماء والمفكرين، والمسئولين عن تسيير الحواضر الكبرى وإدارتها، وقد نشيرإلى أمثلة من أحدثها التي تناولت موضوعات تتصل بالإدارة فيما يلي:

-( التسيير العمراني لكبريات المدن العالمية).

المؤتمر المنعقد بمدينة الجزائر : ٢-٥ أبريل ١٩٨٨م.

- ( المدن وحركة المواصلات)

المؤتمر الخامس عشر لرؤساء المدن الكبرى العالمية.

المنعقد بمدينة ميلانو: ١٨-١٩ أبريل ١٩٨٩م.

-( تخطيط وإدارة المدن والعواصم)

المؤتمر الثاني لعواصم العالم .

المنعقد بمدينة داكار: ١١-١٣ يونيو ١٩٩٠م.

- ( هيمنة المدن الكبرى)

المؤتمر العالمي الثالث للمنظمة العالمية للمدن الكبرى

ملبورن: ١٥-١٩ أكتوبر ١٩٩٠م.

ولقد أسهمت مدينة الرياض في جميع هذه المؤتمرات، وفي غيرها من اللقاءات على المستوى المحلي والإقليمي، ولكن المشاهد أن المدن الكبرى في العالم دائبة الحركة وتبادل الخبرات والمعلومات والتجارب الرائدة، لإحساسها بضرورة التعاون لمواجهة مشكلات المدن الكبرى الحالية والمتوقعة، ودور القيادة المحلية والإدارة في ذلك.

ومن استقراء الموضوعات التي تناولتها المؤتمرات واللقاءات بالعرض والحوار والمناقشة، يتكشف القلق الذي يساور قيادات هذه المدن والسعي لإيجاد الحلول لما هو مثار من مشكلات وقضايا تدور أغلبها حول إدارة المدن، وأهمية الارتفاع بمستوى أدائها ، واستخدام أحدث الأساليب والطرق، وأنسب التقنيات المتفوقة لتحقيق ذلك، يقول( هارون فلاشر) في مقالة عن ( تأثير التقنية على الأشكال

الحضرية) " إن الأنماط الكثافية في المدن تبدو لنا إلى حد كبير مستقلة عن التطويرات التقنية، وإني أرى أن الكفاح من أجل الهيمنة حتى في الأوضاع الراهنة يبدو صعباً جداً ، إن التنوع التقني من الكثرة والفعالية بحيث يمكنه أن يلبي أغلب التطلعات المنطقية، وعليه فإننا لم نعد بحاجة إلى الانتظار أو التردد"(٢٤).

من الواضح أن النظام السياسي الذي بمقدوره أن يقوم بالمنجزات الضخمة في العديد من المجالات ، يستطيع القيام بأمور أخرى كثيرة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وقد نتخير من المسائل ذات الأهمية ما يلي:

**أ) حركة الهجرة الداخلية:**

لقد أصبحت ظاهرة التحضر من أهم معالم التغيير الاجتماعي وتطور الاستقرار البشري، التي شهدتها دول العالم المختلفة في القرن الحالي، والذي أطلق عليه قرن التحضر العالمي، إذ سيطرت الحياة الحضرية أو ( المدنية) على مظاهر الحياة الاستيطانية والسكنية،في العالم عامة وفي الدول المتقدمة والصناعية بخاصة.

وقدجاءت هذه الظاهرة بالعديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، التي أصبحت تهدد حياة سكانها ومستوياتهم المعيشية، وفي مقدمة أسباب الظاهرة حركة الهجرة المتزايدة والنزوح البشري المستمر من المناطق الريفية والأقاليم البدوية في اتجاه المدن الكبرى ومراكز التحضر ذات الجاذبية، فزادت من الضغوط التي تعانيها هذه الحواضر، وفي الوقت نفسه أدت إلى اضمحلال وإهمال الأقاليم والمناطق الريفية، وترك سكانها أراضيهم الزراعية ومناطقهم الرعوية إلى بريق الحياة في المدن، حيث فرص العمل المتوافرة والأجور المرتفعة

التي وفرتها ظروف النشاط الاقتصادي والصناعي والتجاري والحرفي، وحركة البناء والتعمير التي تحركت بشكل مكثف لإنشاء وتطوير أحياء المدن.

والمعروف أن حرية المواطن مكفولة- بصورة عامة- للتنقل من مكان إلى آخر "يقول سبحانه وتعالى إلى نفر من المسلمين الذين قعدوا في مكة يتحملون ظلم الكافرين وعنتهم ﴿ألم تكن أرض الله واسعة فتهاجروا فيها﴾ لكن الأمر هنا يختلف فأهل الريف لم يتعرضوا لظلم، وإنما تطلعوا إلى الأفضل دون أن يعدوا أنفسهم لممارسة العمل الذي يحتاجه مجتمع التحضر، ولم يخطط لهذه الهجرة حتى لا تفرغ الأقاليم من سكانها وتتضخم المدن الكبرى والعواصم الرئيسة ، بهذا التيار الجارف الذى أدى إلى تدهور مستوى الخدمات الاجتماعية والمرافق العامة، وظهور مناطق السكن العشوائي على أطراف المدن ، بل وداخل أحيائها القديمة أحيانًا، وما ترتب على ذلك من مشكلات اجتماعية وعلل صحية وأنواع من الجرائم التي هددت أمن وسلامة السكان.

وقد شهد العقدان الأخيران مجموعة من المؤتمرات والندوات، وحلقات النقاش التي نظمتها الأمم المتحدة. والمنظمات المعنية العالمية والإقليمية، والجامعات، والهيئات العلمية والمهتمة بقضايا السكان والتحضر؛ ومن بين هذه المؤتمرات ما عقد في البرازيل وكندا وكينيا، حيث كان التركيز أساسًا على عوامل هجرة السكان من الريف إلى المدن – والمدن الكبرى خاصة– وآثارها السيئة على كل من الريف والحضر، وعلى خلخلة التوزيع السكاني المستمرة بدلاً من التفرغ لتطوير المدن وإنمائها ودفع مسيرة تقدمها.

وقد اهتمت ( منظمة المدن العربية) بهذه الظاهرة وعقدت بشأنها مؤتمرات خاصةً( المؤتمر الخامس ١٩٧٧م) وأصدرت توصيات وجدت طريقها في عناية واهتمام الدول العربية ومدنها الكبرى، ونشير إلى هذه التوصيات فيما يلي:

- التأكيد على أهمية التخطيط الإقليمي بما يشمل أقاليم وأراضي الدولة .
- وضع التصميمات الأساسية للمدن العربية " والتقيد بتنفيذها.
-التركيزمن قبل الحكومات العربية على إنعاش المناطق الريفية.
- تحقيق مبدأ اللامركزية في الإدارة المحلية أو الحكم المحلي.
- استعانة الدول العربية التي تحتاج إلى عمالة بشقيقاتها.
- عقد ندوة لدراسة مشكلة الهجرة الأجنبية.
- تدريب وإعداد كوادر من العمالة الفائضة.
- دعم المدن الصغيرة والمتوسطة، لامتصاص الهجرة إلى المدن الكبرى.

وقد ثبت من متابعة توصيات المنظمة، أنها وجدت اهتماماً ملحوظًا لدى حكومات المدن العربية، ولا تزال هذه التوصيات تمثل حلولاً جادة لعلاج مشكلات الهجرة بالمنطقة.

**ب) مشروع كبريات مدن العالم:**

**فكرة المشروع:**

المشروع عبارة عن استراتيجية عمل وبحث لنقل السياسة العامة الحضرية إلى مستوى القمة، ويتولاه مركز البحوث الحضرية في جامعة نيويورك[٢٥] تحت إشراف الدكتورة/ جانيت بيرلمان، وهي عالمة باحثة قديرة، كانت تعمل من قبل أستاذة في إدارة التخطيط الإقليمي والحضري بجامعة كاليفورنيا، وفي أكاديمية نيويورك للعلوم، وإستشارية لإدارة المشاريع الحضرية التابعة للبنك الدولي، ومديراً تنفيذياً للتخطيط الاستراتيجي لمدينة نيويورك.

أشار المشروع إلى أن الأنظمة الحضرية الحالية التي وُضِعَتْ قبل قرن تقريباً لإدارة مدن صغيرة أو متوسطة، ما لبثت أن اختلت لدى تطبيقها في المدن الكبرى، وأن التحدي الآن يتجه إلى إيجاد ابتكارات تقنية وإدارية واقتصادية واجتماعية وثقافية تصلح لمواجهة القرن الحادي والعشرين.

وتقول الدراسة إنه على الرغم من المتغيرات والتحولات الشاملة، فإنه يبدو أن هيئات التنمية الدولية تركز على محاولات لصد تيار الهجرة نحو المدينة بدلاً من الاهتمام بالمدن والمقيمين فيها، وبالطاقة والقوة الإبداعية الكامنة فيها والقادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

**أهداف المشروع:**

هذا المشروع صمم لتحقيق الأهداف التالية:

- تطوير رؤية جديدة لمدينة متماسكة تواجه القرن الحادي والعشرين.
- إقامة روابط جديدة بين القطاع العام ، والقطاع الخاص، والقطاع العلمي،والأكاديمي، ووسائل الإعلام.
- توفير المناخ الملائم لنشوء وانتشار الابتكارات الحضرية.
- إيجاد منتدى دولي للتبادل المستمر للمعلومات والخبرات والتجارب باللقاء المباشر وجهاً لوجه بين مسئولي كبريات مدن العالم.
- تحويل السياسة الحضرية لمساندة المبادرات المحلية.

**استراتيجية تحقيق الأهداف:**

تبدأ بعملية ذات ثلاث مراحل:

أ) المرحلة الأولى:

اختيار توثيق تجارب النجاح في عشر من المدن الكبرى في مجالات استعمالات الأراضي، الإسكان، وتوفير الدخل المناسب، والتوظيف والتدريب، والمياه، والنظافة، والغذاء، والطاقة، والمواصلات ، والاتصالات ، والتعليم، والصحة، والسلامة العامة.

ب) المرحلة الثانية:

القيام بالبحث في أنحاء العالم عن نماذج مبدئية وأفكار وتجارب من مراكز حضرية أصغر حجماً وعن عمليات تخطيطية مبتكرة يمكن تطبيقها في إدارة المدن الكبرى.

ج) المرحلة الثالثة:

نشر نتائج المشروع عبر وسائل الإعلام بين الجماهير، وتدريب المتخصصين المتازين، وإقامة مركز معلومات وإصدار سلسلة من الكتب.

**قياس النتائج:**

إن النتيجة الشاملة لجهد ثلاث سنوات، ستكون رؤية جديدة للمدن الكبرى، وكيف يمكن أن تصبح، وكيف يتسنى الوصول لفهم أفضل للتغيير الاجتماعي، ويتم استنباط ذلك من العمل على كل المستويات وبلورته في النتائج المتوقعة للمشروع.

**المدن المختارة للمشروع:**

بدأ العمل منذ أغسطس / سبتمبر ١٩٨٧م في خمس مدن: ريودي جانيرو،ساوباولو، بيونس إيرس، مكسيكو سيتي، ونيويورك. وبعد التجربة وتهذيب الإجراءات على المنهج في هذه المدن الخمس تبدأ إقامة المشروع في :

طوكيو ، وشنغهاي أو بكين، وبومباي أو كلكتا، ولاجوس أو نيروبي، ولندن أو موسكو.

وهناك لجنة في كل مدينة مختارة تمثل ستة قطاعات مهمة، ومنسق للمشروع وضابط اتصال مع الجهاز المركزي بنيويورك والمواقع الأخرى،

**التحولات العالمية وتحدي المدن الكبرى:**

لآلاف السنين ظلت المدن مراكز للثقافة والتقدم الحضري، وعبر التاريخ الإنساني كانت الغالبية العظمى من الناس تعيش في مستوطنات عادية وفي قرى ومدن صغيرة، وقبل نهاية عام ١٨٠٠م كانت نسبة سكان المدن لا تتجاوز ٣٪ من مجموع السكان، وقبل بداية هذا القرن العشرين كانت الكثافة مركزة في أوربا والولايات المتحدة الأمريكية.

ونعيش الآن وسط تحولات أربعة مفاجئة، هي:

١) من ريف مهيمن إلى حضر مسيطر في العالم.

٢) من تركيز أكبر في مدن أوربا والولايات المتحدة الأمريكية إلى تركُز متنامٍ في مدن أمريكا اللاتينية وآسيا وقريباً أفريقيا.

٣) ومن مدن يمثل الفقر والعشوائية قلة من ساكنيها، إلى مدن يغشاها الفقر والعشوائية.

٤) من مدن كبرى نعرفها من قبل، إلى مدن كبرى جديدة لم تكن معروفة، قفزت إلى مقدمة المدن الأكثر كثافة سكانية.

**التحديات المستقبلة:**

العلماء والمفكرون والمخططون المعنيون والمسئولون عن سياسات الحواضر

الكبرى، يواجهون بتحديات مشتركة، لإيجاد مدن يمكن العيش فيها في القرن الحادي والعشرين، ويهتمون بجوانب أساسية منها:

١) إعادة توجيه المصادر المتاحة للقضاء على الفقر الحضري.

٢) تنمية شاملة دون إفساد للبيئة.

٣) ابتكارات تقدمية في البنية التحتية الحضرية لخدمة كافة سكان المدينة.

٤) اختصار الزمن بين الفكر والتطبيق.

٥) التغلب على المعوقات التي تقف في سبيل الإصلاح والتغيير مثل : مقاومة التغيير ، فقدان الثقة بجدوى الإبداع، النظرة المشدودة للماضي، عدم التماسك بين القطاعات المختلفة.

والمدن الكبرى تتابع باهتمام مجريات الأمور في هذا المشروع المهم والمأمول أن يشمل البرنامج بعض المدن الكبرى العربية، لتعايش التجربة وتشترك في مختلف مراحلها وتسهم في توضيح الصورة وتهيئة المناخ المناسب لإنجاحها ، وإن كانت جهود الإدارة في مدننا لم تتوقف وتسعى دائماً إلى التقدم.

## تاسعًا : حركية الإدارة في المدن الكبرى:

( الدولة) هي الهيئة العامة الأصيلة في نطاق إقليمها، وقيامها معناه وجود شخص قانوني منفصل عن أشخاص الأفراد المكونين لها، له اكتساب الحقوق وعليه الالتزام بالواجبات،و( الحكومة) هي الجهة الممثلة لهذا الشخص القانوني العام، وتتعدد فروع الحكومة ومصالحها نوعًا واتساعًا، تبعًا لمختلف الأنشطة التي تزاولها أو التي تبسط أجنحتها عليها.

وقد تنبثق عن الدولة( هيئات عامة) بقصد معاونتها على تحقيق أهداف

الجماعة السياسية في قطاعاتها الاجتماعية والاقتصادية، هذه الهيئات المتفرعة عن الدولة يمكن أن تقاسم الحكومة بعض مظاهر وظيفتها التنفيذية أو الإدارية على رقعة الدولة كلها، أو في إقليم معين بالذات ، وتزاول المصالح أو الهيئات نشاطها وتتحدد العلاقات بينها وبين الحكومة وفقاً للنظام والقانون.. والمناطق الحضرية تمثل في مختلف بلاد العالم مراكز التجمع البشري والنشاط الاقتصادي، والتفاعل الاجتماعي والحركة الدائبة، والتطور العلمي والثقافي والتقني. وتشكل العواصم والمدن الكبرى بالذات قمة هذا التنظيم، وعمل( الإدارة في المدن) والبلديات يتمثل في تنسيق جهود المجموعات البشرية، والاتجاه بها إلى تنفيذ الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف العامة.

وأهمية الإدارة اليوم ، تبدو في كيفية مواجهة أعباء العمل الكثيف والمتنوع والمتزايد والمتطور في المناطق الحضرية الكبرى، حيث الطبيعة المعقدة لعمل الإدارة وسط التقدم الهائل، والزيادة المطردة في عدد السكان والخدمات البلدية والمحلية، والتطور السريع في حياة المدن ذاتها.

**أ) نمو الخدمات البلدية والمحلية:**

إنها صيحة بعيدة بدأت في بعض المدن في أوربا الغربية وأمريكا، وسرت إلى باقي دول العالم تباعاً على مر السنين، حتى أصبحت سمة العصر في حركية الإدارة في المحليات وتصديها لمسئولياتها المتعددة والمتطورة.

وتواجه الإدارة متطلبات المدينة الأساسية، في المرافق العامة، والخدمات البلدية، والخدمات العامة، والأنشطة المتعددة في الشئون البلدية.

وعن تطور الخدمات وتزايدها وتنوعها في المدن، يمكن أن نشير إلى خطط التنمية وأعبائها ، والتطور في المناطق الصناعية، ومقتضيات التخطيط

الحضـري،وشئون الصـحة الوقـائية ، ورقابة التلوث البيئي والجـوي، ومشكلات جـمع النفايات وأحـدث الوسـائل للتخـلص منها، ومـقـاومة القـوارض والحشـرات الضـارة، ومعـالجـة ميـاه المجـاري وتنقـيتـهـا للانتفـاع بهـا، وضـبط حركـة المرور وتنظيـمهـا إلكتـرونياً، ومراقـبـة السيـارات بواسطة الرادار والدوائر التـلفزيونيـة، ومـراقبة حـمـامـات السـبـاحة، وتطويـر وسائل إطـفاء الحـريق، وبرامج صـحـة الأسنان، وعـيـادات رعايـة الطفل والحـوامل، ورقابة مـراكـز التـجـمع السكاني، والمناطق الرياضيـة، كالملاعب والسـاحات والمطارات ومهـابط الهليوكبـتر، وشق الطرق وإضاءة الشوارع، ثم دور التنظيم الإداري في تسيير عجلة العمل اليومي لمختـلف هذه الخدمـات والمرافق، والتنسيق بينـها، وإعداد مـيزانـياتهـا، واستـخدام أحـدث الأسالـيب الإدارية والتنظيـميـة في العـمل ( كـمبـيـوتر ، مـيكروفلم، آلات حاسبة، فاكس ميلي، مراكز معلومات ... إلخ.

**ب) التغيرات في الحياة الحضرية:**

لم يزد عـدد وظائف البلديات فـقط، وإنما تغيـرت في طبيـعـتهـا،فالعلم الحـديث أضـاف وطور الخـدمـات في المجـتـمـعـات المحليـة، وعلى الأخص المجـتـمـعـات الحضـرية، فنجد الآن عـلاج مياه الـصرف الصحي وإعـادة ضخـها بعد تنقـيتـها، وأساليب التعـرف على أبعاد الجريمة ومحـاولة منعها، وعلاج الأمراض النفسية التي انتشرت في المجتمعات المدنية، والتطور الهـائل في التقنية واستخداماتها، مع تواضع إمكانات المدن والبلديات بصورة عامة.

وكـان من نتـيجـة ذلك، التـركـيـز على التـخصص في الخـدمـات ، وبروز دور الإدارة العلمية وأهميـة الأخذ بها لمواجهة هذه الأعباء، وكذلك وجـوب الاستدعاء المسبق بالبـحث العلمي والدراسـة لعـلاج المشكلات القـائمـة، وتوقي مـا يمكن أن يحدث مستقبلاً.

هذا التغيير الملموس، كماً وكيفاً وتنوعاً، في طبيعة الوظائف البلدية قد يعزى إلى عدد من العوامل من بينها:

١- الزيادة في عدد السكان بالمناطق الحضرية، والنقلة من الحياة الريفية إلى حياة الحضر وأثرها على السلوك الاجتماعي والبيئة الأساسية.

٢- حركة الهجرة من المناطق الريفية إلى المدن، وعلى الأخص العواصم والمدن الكبرى، وما تسببه من مشكلات وما تضيفه من أعباء .

٣- تحويل بعض الوحدات المحلية الصغيرة إلى مدن وبلديات والبدء في إنشاء المدن التابعة أو الضواحي التي تعتمد على الحاضرة الكبرى، وما يتبع ذلك من أعباء تزويدها بمختلف الخدمات والمنشآت والمرافق الحضرية.

٤- إقامة المنشآت الصناعية في الحواضر الكبرى أو قريباً منها، يزيد من الكثافة السكانية ويؤثر على البيئة.

٥- العلم الحديث ومعطيات التقنية، وتسهيل الخدمات للمجتمع ومطالب المجتمعات المحلية والمشكلات التي تواجه المدن عامة والعواصم الكبرى خاصة.

٦- تطور فلسفة إدارة البلديات، من رقابة أداء الخدمة إلى التصدي لأداء الخدمة، وتنظيم هذا الأداء، وإنماء الموارد البلدية، وتطوير أساليب الإدارة والتنظيم، وإعداد البحوث لخدمة المجتمع.

٧- مشكلات الطفرة في إنجاز خطط التنمية ، وتنفيذ السياسات الطموحة، والسباق مع الزمن لتجاوز مراحل التخلف، إلى مراحل التطوير والتحديث.

**ج) تزايد أهمية الإدارة في البلديات:**

كانت المحصلة النهائية لتطوير وتنمية وتنوع وظائف البلديات ، بروز دور

الإدارة بطابعها المتميز في المدن، وصعوبة مهمتها في الجمع بين عدد من التخصصات الفنية والخدمية، والتنسيق بينها في إيقاع واحد لخدمة المجتمع المحلي والنهوض بأعباء العمل اليومي ، وحل مشكلات المواطنين، وإعداد برامج التدريب للارتقاع بمستوى الأداء والأخذ بالأساليب الحديثة في تنفيذ خطط التنمية والتطوير.

**وتجد الإدارة أمامها مسائل جديرة بالنظر ومشكلات تحتاج إلى حلول منها:**

١- مشكلة النظم والإجراءات وضرورة تطويرها لمواجهة المتغيرات الجديدة.

٢- إعداد الدراسات، لمواجهة متطلبات النقلة الحضارية ومجتمع السلامة والراحة والرفاهية.

٣- تطوير التخطيط الحضري وخطط الإسكان في المدينة، مع مراعاة العناصر الأخرى مثل : الخدمات الصحية، والأمن والسلامة والراحة، والعادات والتقاليد، والعوامل البيئية، والحفاظ على السمات المميزة والتراث، ومتطلبات خطط التنمية.

٤- مشكلات العنصر البشري، وأهمية التركيز عليه وعلى مشاريع إنمائه، والارتفاع بمستواه، وتأمين احتياجات الإدارة من التخصصات الفنية والإدارية.

٥- مشكلات الإدارة والتنظيم، وتطوير الأجهزة القائمة.

٦- رقابة الرأي العام ، على السياسات العامة لإدارة المدينة وعلى القائمين على تنفيذ مشاريعها وأداء خدماتها.

٧- التنسيق بين الأجهزة البلدية، وأجهزة المرافق والخدمات الأخرى التي تمارس أنشطتها داخل المدينة.

٨- التزام قواعد التعاون والتكامل، بين الأجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذية لتحقيق الأهداف العامة.

**د) المستوى ا لإداري:**

يمثل الرئيس الإداري في المدن والبلديات حلقة الوصل بين وضع السياسة وتنفيذها في الهياكل التنظيمية للمدن الحديثة، وهو المسئول عن نقل السياسات والخطط وترجمتها إلى برامج ونشاطات تنفيذية، واتخاذ القرارات اللازمة لذلك، والإشراف على مختلف أجهزة التنفيذ المنوط بها إنجاز المشاريع وأداء الخدمات وتطبيق الخطط والسياسات، ووضعها في متناول أجهزة الرقابة والإشراف، وإعداد الميزانيات وتقدير النفقات المالية اللازمة، وتحديد حجم الجهاز الإداري والفني، واقتراح الأساليب التي يرى أن يستعين بها للقيام بعمله على الوجه الأمثل.

**لماذا شخص واحد؟ ولماذا جسر واحد؟:**

لماذا نصر على أنه ينبغي أن يكون هناك جسر بين واضعي السياسات والخطط وبين القائمين على الإدارة والتنفيذ؟ ولماذا جسر واحد؟ ولماذا شخص واحد؟.

ليس هناك إجابة عن هذا السؤال أبلغ من تلك التي أجاب بها رجل أمضى عشرين سنة مديراً لإحدى البلديات بالولايات المتحدة الأمريكية(٢٦) ، عندما قال إن البلدية ليست كغيرها من المنظمات الحكومية تشرف على مجموعة من القوى العاملة المنوط بها أداء عدة أعمال، وليست تعنى بتنفيذ العديد من البرامج والمشاريع: الصحية والأمنية، والأشغال العامة وغيرها؛ بل إن دور البلدية يتمثل في تجميع القوى المختلفة وتعاونها والتنسيق بينها، لهذا كان من الضروري أن يكون لدينا مسئولون إداريون يتفاعلون مع الناس والمنظمات والبرامج في وقت واحد.

إذن ينبغي أن يوجد بين المجالس المحلية والهيئات المسئولة عن السياسات والخطط والجهاز المنفذ، جسر تعبره السياسات والخطط والقرارات في مرحلة الإعداد والتقرير إلى مرحلة التنفيذ. فالمجالس ينتهي عملها عند إصدار القرار، وتترك مهمة التنفيذ لمسئولية شخص واحد له أن يستعين بمن يرى لإنجاز أعماله، كما أن الرقابة الشعبية من قبل المجالس يلزم أن تكون من خلال هذا الجسر لتسائل الإدارة أو تتابعها، أو تقوَّم الإنجاز من خلال المقارنة بين ماأُنجز ومارُسم من خطط وبرامج وتوصيات.

وتتجمع لدى هذا الشخص الواحد مختلف الأنشطة الإدارية، ليسَّيرها وينسق بينها ويوجهها، بما أوتي من علم، وما حصَّل من خبرات، وما أفاد من ممارسته للعمل.

وتتركز مهمة رجل الإدارة المسئول في المدن والبلديات ، في تفجير ينابيع الخبرة والمعرفة، وتجميع خيوط السلطة وتحريكها بين عناصر الإدارة ، ومهارة استخدام قدرات القيادات العاملة معه، والإفادة من كل جديد في العلوم والتقنية ليسيَّر جهازه بكفاءة واقتدار نحو الهدف المنشود.

**نطاق عمل المسئول الإدارى:**

تتطور وظيفة المسئول الإداري عن المدينة، نحو زيادة الأعباء وإضافة واجبات جديدة، فلم يعد عمله مقصوراً على الخدمات والشئون البلدية التقليدية؛ بل تجاوز الشوارع ومرافقها ونظافتها وانسياب حركة المرور فيها – في عدد غير قليل من الحواضر الكبرى – إلى مقاومة الحرائق وضبط المجرمين، وأعمال الشرطة والأمن. ويطرح التساؤل عن دور المسئول عن المدينة فيما إذا كان عليه أن يشرف على الجديد والقديم من المرافق والخدمات، مادام لكل منها مسئول عليه أن يؤدي عمله المتخصص فيه بكفاءة؟ ولماذا تحتاج إلى إشراف المسئول الإداري؟

إن من المهام الأساسية لمسئول المدينة أو مدير البلدية، دفع الآخرين إلى الإنجاز والإجادة والإتقان، بالتوجيه والتشجيع وحل المشكلات وتصويب المسيرة، وتستغرق هذه المهمة الكثير من الوقت في الاتصال المباشر بالمسئولين وجهاً لوجه أو بالكتابة أو المخابرة.

جُمع واحد وعشرون من مسئولي المدن في الولايات المتحدة الأمريكية، وطُلب إليهم وضع قوائم بما يستغرقه أداء وظائفهم من وقت خلال الـ ٢٤ ساعة عن ستة أيام عمل في الأسبوع، فكان المتوسط ٥٤ ساعة أسبوعياً أي بمعدل ٩ ساعات يوميًا.

وأهم من عدد الساعات التي تستغرقها الاتصالات الهاتفية واللقاءات والقراءة والكتابة. هناك السؤال عما يقوله ويسمعه في الهاتف أو في اللقاءات وماذا يكتب أو يقرأ في الخطابات والمذكرات؟ إن جوهر عمل الإداري يتمثل في قيادة وتوجيه مختلف أعمال المدينة وأنشطتها، ثم في وضع الفواصل بين صلاحياته واختصاصات الأجهزة الأخرى العاملة في نطاق المدينة والتي تتبع سلطات أخرى، وأسلوبه في التعامل معها والتنسيق بين نشاط البلدية وأنشطتها.

وإذا أخذنا ذلك مثلاً وأردنا تطبيقه على رئيس المدينة أو أمينها أو رئيس البلدية أو المسئول الإداري في مدن الوطن العربي، لوجدنا أن هذه الساعات التسع قد ترتفع إلى ما يزيد على الاثنتي عشرة ساعة يوميًا: فسياسة الباب المفتوح، وطبيعة التعامل مع المواطنين والزيارات الميدانية، وضعف بعض التخصصات وحاجتها إلى مزيد من الرقابة والتوجيه، ومشكلات التعديات على الأراضي، وعدم الالتزام بالنظم واللوائح، والمهام الطارئة كسقوط الأمطار والسيول والثلوج، والخلل الذي يصيب مرفقاً من المرافق المهمة كالمياه أو الإنارة، كل ذلك يدعو إلى نظرة تقدير وإعجاب لهذه القيادات التي تكرس وقتها وجهدها كله للمصلحة العامة وخدمة المدينة وراحة المواطنين.

# خلاصــة

قدمنـا في هذا الباب لمحـات حول (الإدارة) نظريًا وتطبـيقيًا، وأثـرها في تسيير حـركة النشـاط المتـعدد والمتنـوع في الحـواضـر والمدن، وبصـورة خاصـة في المدن الكبرى، وعـرضنا (للتنظيم) بوصفه أحـد الركائز الأساسيـة في الإدارة والعنصر الحـركي الذي يتـفاعل مع سـائر عناصـر الإدارة ومـقومـاتهـا، الذي يقوم بـعمليـة التنسيق والتوافق بينها، وأشرنا في اختصـار إلى (المركزية واللامركزية) بوصفها مدخلاً للحديث عن حركية الإدارة في المدن كإحـدى تطبيقات مبدأ اللامركزية في صورتهـا الإقليمـية أو الجـغرافيـة فيـما يعـرف بالإدارة المحلية مع عـرض لنماذج مـقارنة لتـجـربة هذا المبدأ في عـدد من المدن ذات الثـقل في أنحـاء العالم، وأشـرنا بصـورة خـاصـة إلـى عنصـر (التنسـيق) والـنظرة إليـه كـجـوهر علـم السـيـاسـة والإدارة،وأسلوب توجيـه وقيادة الجهود البـشرية وقطاعات النشاط المخـتلفة، وأن التنسيق في المدن والبلديات يتـخذ أهميته من إسناده إلى مسـتوى الإدارة العليا في الحـاضرة الذي يقع عليـه عبء ربط أجهـزة البلدية بقطاعـات العمل الأخـرى في المدينة، وتوضيح الرؤية للجميع بأهميـة الإيقاع المنظم والرتيب لتحقيق أهداف كل منها في نطاق الهدف العام لتقدم المدينة وتفوقها.

وفي مـحـاولة للربط بـين (الإدارة والتـقنيـة) أشـرنا إلى اسـتـخـدامـات التـقنيـة واتجاهات التطوير في النظم الاقتصادية والاجتماعية، والاهتمام المتزايد بتخطيط المدن، وحركـة البحث العلمي والدراسـات الحضرية، وتطبـيقات التـقنية في إدارة المدن، ومراكز المعلومات.

ثم عـرضنا لـ (الأنظمـة والقوانـين) ودورها في تنظيم إدارة المحليـات، ونظامنا الرائد في تطبيق الشـريعة الإسلامـية السمحـة، ودورها في تنظيم المجتمـعات في مخـتلف العصـور وسائر الأنشطة؛ لأنها تحـمل كل عناصر التطور وتـستطيع أن

تواجـه جميع المـتغيـرات، ثم مسـئوليـة قيـادة المدن في متـابعة الأنظمـة ولوائحـها وتعليماتها حيث تتعدد التشريعات والـقواعد القانونية بتعدد وتنوع مجالات النشاط في المدن، وعلى الأخص في المدن الكبـرى، واتصالهـا بمطالب المواطنين اليومـية ومصالحهم الحساسة.

ثم تحـدثنـا عن أهمـيـة (مـشـاركــات المواطنين) في تطوير وتحــسين وخـدمـة مجتـمعاتهم المحلية مع الإشـارة إلى دراسة مقارنة أعدتهـا إحدى الهيئـات العلمية المتخصصة، ثم لمحة عن (جهود المدن العالمية) في مؤتمراتها ولقاءاتها واتصالاتها وإسـهـامات مـدننا فـيـهـا، وعن (حـركيـة الإدارة في المدن الكبـرى) لمواجـهـة نمو الخدمات البلـدية والمحلية والمتغيـرات في الحياة الحضرية مع تـزايد أهمية الإدارة في البلديات ، و(دور المـسئـول الإداري) عن المـدينة ونطاق عـمله، وثقل أعـبـائه، وتكريس كل وقته وجهوده لخدمة مدينته.

# الهوامش

(١) الإدارة العامة– الأسس والوظائف– د/ سعود النمر وآخرون – جامعة الملك سعود ١٤٠٩هـ (١٩٨٩م) ص٣.

(٢) المدن في الإسلام: شاكر مصطفى، الطبعة الأولى ١٩٨٨م.

(٣) الإدارة – د/ عادل حسن . جامعة الإسكندرية ١٩٧٩م– ص١٤.

(٤) الإدارة – د/ إبراهيم عبد الله المنيف– دار العلوم للطباعة والنشر الرياض ص١٥. ومجلة الإدارة . د.عبد الكريم درويش. يناير ١٩٧٤م. القاهرة.

(٥) التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية– د/ عبد المعطي محمد عساف–دار العلوم للطباعة والنشر ١٩٨٣م ص ١٧٤.

(٦) أسرار الإدارة اليابانية– د/ حسن حمادي – القاهرة – فبراير ١٩٨٨م– ص٤٠.

(٧) دراسات في الإدارة العامة – د/ عبد الغفور يونس– الإسكندرية ١٩٨٨م– ص٤٣.

(٨) العملية الإدارية– د/ حامد سوادي– معهد الإدارة العامة بالرياض– ١٤٠٨هـ – ص١٠٤.

(٩) دراسات في الإدارة العامة( مرجع سابق) ص٧١.

(١٠) العملية الإدارية( مرجع سابق) ص ٢٥٣.

(١١) مقدمة في الإدارة– د/ علي محمد عبد الوهاب – معهد الإدارة العامة بالرياض– ١٩٨٢م ص ١٢٣.

(١٢) الإدارة العامة( منظور مقارن) – د/ فيريل هيدي، وترجمة د/ محمد قاسم القريوطي– الجامعة الأردنية– ١٩٨٣م / ص ١١٧.

(١٣) بحـوث ندوة الإدارة المحليـة – معـهد الإدارة العـامـة– ١٤٠١هـ .د/ إبراهيم العواجي– ص١٣، عبد الله العلي النعيم– ص ١٥٠.

– مبادىء في الإدارة المحلية – د/ هاني يوسف، ود/ عبد المعطي عساف– مطبعة النور النموذجية ١٩٨٣م/ ص١١.

– الحكم المحلي والإدارة المحلية – د. فوزي عبد الله العكش – جامعة الإمارات العربية ١٩٨٣م ص ١٨.

(١٤) مـوسـوعـة الحكم المحلي، المنظمـة العـربيـة للعلوم الإدارية الجـزء الأول/ ١٩٧٧م.

(١٥) American political Science Reviewjune1963 - p 361

(١٦) Managing Local Government,, Logman Group U.K 1988

(١٧) المؤتمر الثاني . ١٩٧٠م والمؤتمر الثامن ١٩٨٦م.

(١٨) الإدارة المحليـة–د / أحمـد مـحمـد المصـري – كليـة التجـارة جـامعـة الأزهر ١٩٨٦م / ص ٣١ – الحكم المحلي والإدارة المحلية( مرجع سابق) ص٣٩.

(١٩) تطبيقات اللامـركزية عبد الله العلي النعيم – مجموعـة بحوث ندوة المدن السـعودية جامعة الملك سعود ١٩٨٣م.

(٢٠) مجموعة بحوث المؤتمر الثاني لبلديات المملكة، المدينة المنورة، ١٤٠٦هـ.

(٢١) حاضرة المستقبل – عن مجلة ديدالس الأمريكيـة – ترجمة محمود حمندي، دار الشئون الثقافية – بغداد ١٩٨٦م.

(٢٢) موسوعة الأنظمة السعودية( محمد الهوشان وعلى العمير) المجلد الأول ١٣٩٩هـ.

(٢٣) موسوعة الحكم المحلي، الجزء الأول،( مرجع سابق).

(٢٤) حاضرة المستقبل ( مرجع سابق).

(٢٥) مشروع كبريات مدن العالم – مركز البحوث الحضرية، جامعة نيويورك، ١٩٨٧م.

(٢٦) فن إدارة البلديات – جمعية مديري المدن الأمريكية – شيكاغو ١٩٥٨م.

# الباب الثالث:

# الرياض..التاريخ،

# والتطور ، والتجارب الرائدة

## مقدمــــــة:

الحديث عن مدينة الرياض قد يبدأ سهلاً بسيطًا، بساطة نشأتها كمدينة صغيرة تلفها الصحراء بهدوئها وشاعريتها، ثم يتطرق إلى تاريخها وما مرت به من أحداث حتى استقر بها الوضع عاصمة مبدعة لمملكة لها تاريخها العريق ومكانتها الحديثة، ثم إلى موقع المدينة الجغرافي وسط شبه القارة العربية وملتقى القوافل من قديم ومنطلق الطرق البرية والجوية فى وقتنا الحاضر، وبؤرة الإشعاع الحضاري لما يحيط بها من قريب أو بعيد، ومثال لإنجاز بارع في حركة التنمية التخطيطية والعمرانية والاقتصادية والاجتماعية، ونموذج لتجربة رائدة لإحدى المدن الكبرى، وواحدة من قليل من المدن العالمية، الفريدة في تطورها، والمتميزة في انطلاقها بالنشاط والحيوية والحركة والتحديث.

لقد تعاونت على بناء هذه المدينة وتطويرها وتحديثها عدة جهات حكومية وخاصة، أسهم فيها كل في مجاله حسب ما خطط له، وبذل فيه كل جهده وعقله وفكره، وقامت الأمانة بدور المنسق والموجه والمشجع فضلاً عن دورها الأساس في خدمة المدينة، وخلق كل ذلك اتجاهاً مدِينيًا متطورًا فكرًا وعملاً، جمع بين التحديث والعراقة، وبين متطلبات العصر والحفاظ على التقاليد.

على أن مايسعدني شخصيًا هو معاصرتي لهذه التجربة الفريدة التي تمت وأنا أمين لمدينة الرياض، وفي موقع المسئولية عن إدارتها نيفًا وأربع عشرة سنة، وتم كل الذي تم وأنا أتابعه وأراقبه. قد يكون هناك عمد أو أمناء استمروا في مواقعهم مددًا أطول، ولكنهم لم يشهدوا تطور مدنهم كما شهدتها، لأنها في الغالب قد تكون مدنًا قديمة نمت وتطورت عبر مئات أو عشرات السنين، أو مدنًا حديثة لم تتح لها كل العناصر والظروف المواتية كما أتيحت للرياض.

لقد دخلت مدينة الرياض طور التنظيم المديني المعاصر من خلال حفاظها على تراثها العريق المستمد من مرتكزين أساسين، هما:

التمسك بالدين الإسلامي فكراً وعقيدة وممارسة، ثم كونها تحتل قلب جزيرة العرب، فتراثها إذن عربي إسلامي، ونحن نرى أننا - والحمد لله توصلنا إلى نتيجة جيدة في التوفيق بين التخطيط المديني المعاصر، والحرص على التمسك بالتراث في هذا المحيط الصحراوي الجاف.

والمعلوم أن الوسيلة المثلى في حسن إدارة المدن وإعمارها أصبحت تعتمد على الدراسات المتعمقة والتفصيلية، والاستفادة من الطاقات البشرية المنظمة والمتخصصة، وهذا ما أخذناه في الحسبان مع الحماس الذي ملأ قلوب القائمين على العمل، سواء من أبناء الوطن الذين يهمهم تقدم بلادهم ويدركون أنهم يعملون لهم ولأبنائهم من بعدهم، أو الخبرات الشقيقة والصديقة التي عاونت في إقامة هذا الصرح الشامخ، ونحن نؤمن بالاستفادة من تجارب الآخرين بما يتفق مع حاجتنا ويتلاءم مع مجتمعنا ويوائم طبيعة تكوين بلادنا، سعياً للأخذ بأفضل الأسباب والوسائل لتحسين مسيرة الحياة لسكان المدينة، وتوفير الخدمات الأساسية لمصلحتهم وراحتهم التي هي الهدف والغاية.

لقد شغلت حركة التحضر أفكار الباحثين الجغرافيين والديموغرافيين، وعلماء التاريخ والاجتماع والاقتصاد و التخطيط الحضري، وهم يجدّون في دراساتهم للتوصل إلى صيغة "المدينة النموذجية" التي تستغل ظروفها الطبيعية والبشرية الاستغلال الكفء، وتستعين بالأساليب العلمية والتقنية لتحديد مسالك انطلاقة المدينة والدور الحضاري الذي ينبغي أن تؤديه في تنمية المجتمع وتطويره، والارتقاء به، وقد تُصادف الدراسات عدة مواقف منها اختلاف مقومات نشأة وتطور المدن، وتباين معدلات الزيادة السكانية، وتنوع وتعدد المشكلات الإدارية وغيرها.

في هذا الإطار جرى الحديث عن مدينة الرياض، أين ومتى وكيف نشأت؟ وكيف تطورت عبر التاريخ؟ وكيف برزت حديثاً، وخلال مدة وجيزة جداً لا تقاس في أعمار المدن، بوصفها إحدى العواصم العالمية ذات الثقل التي تسلقت سلم الحضارة قفزاً وضربت بسهم وافر في كل مجال، وجاءت تجربتها بنتائج مذهلة، تضافرت عوامل عدة على تحقيقها، من الموقع والتاريخ والسكان، إلى التخطيط الشامل الدقيق على مستوى الدولة، إلى مهارة في الخطط التنموية الطموحة، والإصرار على اختصار عنصر الزمن بالانفتاح على مستحدثات العلوم والتقنية، والإفادة من آفاق الخبرة والمعرفة، ودور القيادة العليا بدعمها السخي وتشجيعها المعنوي، واقتران ذلك بتقدير حجم المسئولية والقبول بالتحدي، ابتداءً من جميع قيادات قطاعات العمل الوطني بالمدينة، وانتهاء بالمواطن العادي الذي أحب مدينته، وسعى سعيه الجاد في سبيل نهضتها ونمائها.

وقد نعرض في عجالة للمحة خاطفة عن تاريخ الرياض ونشأتها، ومعالمها الرئيسة وسكانها، وإطلالة على مراحل تطورها، ثم الأفكار الرائدة في تخطيط المدن والمدارس العلمية التي كانت محل العناية، وبعض مظاهر النشاط العمراني والحضري التي تحققت في المدينة ، خصوصاً في السنوات الخمس عشرة الأخيرة، وعرض بعض التجارب الرائدة في الشئون البلدية، ثم تحدي مدينة الرياض في تجربة متميزة لتحقيق طموحات شعب وانطلاقة دولة نحو آفاق بعيدة على طريق التقدم والرقي.

# الفصل الأول

# الرياض.. التاريخ والنشاط العمراني

## ١- لمحة تاريخية:

لقد مارس الإنسان حياة المدن منذ آلاف السنين، ويحدثنا التاريخ عن أمثلة عديدة لهذه التجمعات الحضرية في كل مكان، وعناصر نشأتها، ومقومات بقائها، وأسباب فنائها، أو عوامل تعثرها، وعناصر نهضتها.

وعن مدينة الرياض نذكر أنها قامت على أنقاض مدينة (حَجْر) القديمة، ولهذا فإن تاريخ المدينتين واحد، وقد عرفت مدينة (حجر) بأنها أقدم قاعدة لإقليم (اليمامة) في هضبة نجد وسط الجزيرة العربية، التي شهدت الاستقرار البشري في هذه المنطقة منذ أقدم العصور، ومن العوامل المؤثرة في نشأة مدينة الرياض (حجر التاريخية) موقعها بالقرب من الوديان التي تستقبل من مياه الأمطار والسيول أكبر من طاقتها الساحبة، فتختزن قسماً منها في تربتها الرسوبية أو صخورها المتشققة، وكذلك وجودها في مركز التقاء الطرق التي تعبر الجزيرة من الشرق إلى الغرب أو من الشمال إلى الجنوب، وطبيعتها كواحة كبرى، وإحدى المناطق القليلة وسط الصحراء التي تميزت بمائها الوفير وأرضها الخصبة وخضرتها اليانعة، وهي حالياً ملتقى الطرق البرية الشريانية من أنحاء المملكة، ومركز الطرق الجوية للخطوط الداخلية، وانطلاقة الحركة إلى المطارات العالمية في الشرق والغرب، وقد وصفها الرحالة العرب من قديم بأنها : مدينة جميلة واسعة الأرجاء كثيرة المباني تحيط بها المزارع والحدائق وتكثر بها المياه والعيون وهي ملتقى قوافل التجارة في وسط صحراء الجزيرة العربية، وقال عنها الهمداني في كتابه "صفة جزيرة العرب" الخضراء خضراء حَجْر.

ومدينة حجر كانت تقع بين واديي (الوتر) و (العِرْض)، والأول هو الوادي المعروف الآن باسم ( البطحاء) الذي يخترق مدينة الرياض من الشمال إلى الجنوب، والثاني هو المعروف حاليّاً باسم (وادي حنيفة) وباسم (الباطن) أيضاً، وكانت المدينة تمتد بامتداد هذا الوادي في الربوات التي تنخفض عن التلال الصخرية وترتفع عن مجرى السيول فيما بين الجبل المعروف قديما باسم (الخُرْبة)، وحديثًا باسم ( أبو مخروق) حتى بلدة منفوحة (وهي حاليّاً إحدى مكونات الرياض) حيث يتسع أسفل الوادي قبل التقائه بوادي (العرض).

ويفهم من كلام المتقدمين عن تاريخ حَجْر القديم، أن قبيلتي (طسم) و(جَدِيس) كانتا أمة عمرانية متحضرة استوطنت هذين الواديين، وما يقربهما من الأمكنة، ففجرت فيها العيون وشيدت كثيراً من الحقول لحماية الزرع والحدائق.

ويعد المؤرخون (طسماً) و(جديساً) من العرب البائدة، وقرنوهما بقبيلة (ثمود) ويرجعون القبائل الثلاث إلى جد واحد هو سام بن نوح.

ويختلف المؤرخون حول العقد الذي تم فيه غزو المنطقة وهزيمة القبيلتين المذكورتين، فيشير البعض إلى القرن الخامس قبل الميلاد ويرجعه أخرون إلى العام ١٧١٥ ق.م وأكثر المؤرخين يرى أنهما تعرضتا لغزو الملك (إحسان أسعد أبو كرب) الذي حكم إلى سنة (٤٢٠م تقريباً)، والذي قضى على (طسم) و (جَدِيس) قضاء مبرماً، وإن تخلف في ( اليمامة ) بقية عرفت ببني (هِزّان) من طسم حينما استولى عليها بنو حنيفة.

وبتتبع أقوال المؤرخين للتعرف على الزمن الذي سكن فيه ( الحنفيون) بلاد اليمامة، نخلص إلى أنه قبل الإسلام بما يقارب قرنين من الزمان، وفي عهد بني حنيفة ازدهرت مدينة (حجر) في الجاهلية، ثم في صدر الإسلام فأصبحت قصبة اليمامة ومقر ولاتها وسوقاً من أشهر أسواق العرب يفدون إليها من جميع أنحاء الجزيرة.

وكان (ثمامة بن أثال) الحنفي من أهل (حجر)، ومن ملوك اليمامة الذين اعتنقوا الإسلام في عهد الرسول – صلى الله عليه وسلم– وثبت على إسلامه، وانضم إلى الذين قاتلوا مسيلمة الكذاب الذي ادعى النبوة بعد موت الرسول الكريم ﷺ وانقاد إليه الحنفيون حتى هزمهم خالد بن الوليد وقتل مسيلمة، وتم فتح اليمامة في السنة الثانية عشرة للهجرة ( حوالي سنة ٦٣٣ ميلادية) [١] ويتفق مؤرخو القرن الثالث الهجري (التاسع الميلادي) على أن (حجرا) بقيت قاعدة لليمامة، ومستقر ولاتها، وموضع سوقها، وأن جل أهلها من بني عبيد وفيها من كل القبائل.

ويكاد المؤرخون يجمعون على أنه في النصف الثاني من هذا القرن (حوالي عام ٢٥٣هـ /٨٦٧م) استولى محمد الأخيضر على اليمامة واتخذ ( الخضرمة) قاعدة لملكه، لكن شمس مدينة حجر بدأت بالأفول منذ منتصف ذلك القرن رويداً رويداً حتى زالت من الوجود بحلول مدينة الرياض محلها بعد عشرة قرون على وجه التقريب.

وعوداً إلى ( الأخيضريين) وارتباط مدة ولا يتهم بضعف شأن مدينة حجر، نذكر أن هؤلاء أيضاً دالت دولتهم في منتصف القرن الخامس الهجري، أوائل الثاني عشر الميلادي على أيدي ا(لقرامطة)، وهناك اضطراب بين المؤرخين في تحديد قاعدة اليمامة بعد زوال الأخيضريين هل ظلت (الخضرمة) أم عادت إلى (حجر) التي رغم ماتعرضت له لم يغب اسمها، وبقيت محتفظه بشهرتها القديمة[٢].

ولم تزل (حجر) قاعدة اليمامة–أي أشهر مدينة فيها–في القرن الثامن الهجري، وقد زارها الرحالة ابن بطوطة في سنة ٧٣٢هـ /١٣٣١م، وقال عنها "إنها مدينة حسنة، خصبة، ذات عيون وأشجار يسكنها طوائف من العرب، أكثرهم من بني حنيفة".

ومن أبرز أخبار حجر في القرن التاسع الهجري (الخامس عشر الميلادي) ماذكره بعض المؤرخين في عام ٨٥٠هـ/١٤٤٦م عن وفود ربيعة بن مانع الجد الثاني عشر للمغفور له الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل، وأن ربيعة وبنيه عمروا أراضي ناحيتي (الدرعية) و (عصيبة) وملكوا ما حولهما، وما زال بنو ربيعة ينتشرون ويزدادون قوة في هذه النواحي حتى قام الإمام محمد بن عبد الوهاب بدعوته الإصلاحية في الدين الحنيف، وانتقل حوالي عام ١١٥٨هـ / ١٧٤٥م من (العيينة) إلى (الدرعية) ليجد في كنف أميرها الإمام محمد بن سعود ابن مقرن المؤازرة والرعاية.. وفي ظل الدولة السعودية الأولى.

ومع أن الدولة السعودية الأولى انهارت من الوجهة السياسية، إلا أنها تركت في البلاد النجدية مقومات الدولة السعودية الثانية، وظلت أفكار دعوة ابن عبد الوهاب ماثلة في أذهان الناس، وظل المجتمع النجدي يكن الولاء للأسرة السعودية التي احتضنت دعوة الإصلاح الديني وتصدت للدفاع عن البلاد ضد الحكم التركي ومحمد علي.

ومع الفتن والقلاقل التي توالت في جزيرة العرب، وتأثر مدينة(حجر) وضعف شأنها، صادفتها وزادت من ضعفها قلة الأمطار في سنوات متوالية واشتداد عوامل الجدب والجفاف فضعفت الزراعة التي كانت المصدر الرئيس لحياة تلك المدينة ، حتى أصبحت في القرن العاشر الهجري (السادس عشر الميلادي) عبارة عن قرى صغيرة متفرقة منها: (مقرن) و(معْكَال) و (العَوْد) و (البَنِية) و (الصُلَيْعاء) و (جبرة) و (الخراب)، وكلها كانت قديماً من محلات مدينة حجر التي بدأ اسمها يختفي لتبرز أسماء هذه المحلات كقرى كل منها قائم بذاته.

في هذه الحقبة برز اسم (الرياض) بعد زوال اسم (حجر) عنها وانحصاره في جزء صغير من موضع المدينة القديمة، ومازال يتقلص حتى صار علماً لبئر كانت

تقع على الضفة الغربية من وادي (الوتر) المعروف باسم (البطحاء) داخل مدينة الرياض.

وفي القرن الثاني عشر الهجري (الثامن عشر الميلادي) أطلق اسم (الرياض) على ما بقي من المحلات القديمة من مدينة حجر، (معكال) و (مقرن) و (العود) وغيرها، وما حولها من أراضٍ وبساتين وحدائق تجود بمختلف النباتات في وقت الربيع، ولهذا صارت تدعى (الرياض).

وقد جرى لهذه المدينة في عهد (دهّام بن دَوَّاس) أحداث وأحداث، وفي حوالي عام ١١٦٠هـ / ١٧٤٧م اشتعلت نار الحرب بين دهام والدولة السعودية المناصرة لدعوة الإصلاح الدينية التي كان دهام من أشد المعارضين لها، وتوالت الحروب على المدينة إلى عام ١١٨٧هـ /١٧٧٣م حين هرب دهام من الرياض، ودخلها الإمام عبد العزيز بن محمد بن سعود بن مقرن وولي إمارتها الأمير عبد الله ابن مقرن.

وقد أرهقت الفتن والحروب مدينة الرياض، واستمرت تسود المنطقة حتى العقد الثالث من القرن التاسع عشر حين دخل الرياض الإمام تركي بن عبدالله آل سعود، واتخذها مركزاً لقواته، ومن وقتها أصبحت الرياض عاصمة الدولة السعودية الثانية.

ثم توالت الأحداث على المنطقة، وتقلص نفوذ الإمام عبد الله الفيصل وخلفائه من آل سعود واحتلها محمد بن عبد الله أل رشيد في صفر ١٣٠٩ هـ، ثم أصبحت تابعة لإمارة حائل حتى عام ١٣١٩هـ .

وفي اليوم الخامس من شهر شوال عام ١٣١٩ هـ (١٩٠١م) استولى عليها الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن الفيصل أل سعود موحد المملكة العربية السعودية، عندما قام لاسترجاع ملك آبائه وأجداده، وقتل أميرها المعين من قبل

ابن رشيد، ودخلت المدينة منذ ذلك الحين في طور جديد فعادت قاعدة لملك آل سعود. وكثر سكانها، وزادت في الاتساع، وقويت فيها حركة العمران، ودخلتها وسائل الحضارة الحديثة.

## ٢ - نظرة جغرافية:

من أهم العوامل المؤثرة في مدينة الرياض ( موقعها الجغرافي) وإشرافها على جميع مناطق المملكة والطرق المؤدية إلى هذا الموقع وقربها من مصادر ومواد بناء المساكن الأولية، كالصلصال والحجر الجيري المتوافرين في طبقات غير سميكة ومتتالية في المنطقة.ولأن تركيبات وظواهر الأرض الطبيعية تلعب دوراً أساساً في تحديد اتجاه نمو المدن وتطورها، لذا نجد في حالة مدينة الرياض أن وادي حنيفة ورافديه البطحاء واليِسن يشكلان مع التلال الصخرية الصغيرة إلى الشرق منه الخطوط الطبيعية التي تحدد مسار النمو العام للمدينة.

كما ينبغي التعرض (للتركيب الجيولوجي) في منطقة الرياض للعلاقة المهمة بينه وبين الموارد المائية، ذلك أن المياه كما هو معروف تلعب دوراً بارزاً في مواقع المدن الصحراوية.

وتقع مدينة الرياض ضمن النطاق الرسوبي وسط الجزيرة العربية، والذي يعود ترسب صخوره إلى أواسط الدور الجيولوجي الثاني، وما يعنينا منه هو أن بعض طبقاته تعد خازنة للمياه لتكونها من صخور مسامية شديدة التشقق.

وتحتل المدينة مكاناً وسطاً بين خطوط الطول والعرض ٤٢° ,٢٤َ شمالاً، ٤٣° ,٤٦َ شرقاً كذلك فإنها في موقع متوسط من الهضبة التي يطلق عليها (الصفراء) بإقليم نجد، والذي يعرف حالياً بالمنطقة الوسطى، ويتراوح ارتفاع هضابه بين ١٥٠٠–٢٥٠٠م وتبلغ مساحته نحو نصف مليون كم٢.. ومن المعالم الطبوغرافية المميزة لمدينة الرياض نذكر:

١) وادي حنيفــة في الغـرب ، الذي يتجــه من الشـمـال الغـربي إلى الجنوب الشرقي وله عدة روافد.

٢) وادي اليِسنِ ووادي البطحـاء، اللذان يتجـهـان من الشـمـال ومن الشـمـال الغربي إلى الجنوب.

٣) مـجمـوعـة التـلال الصـغيـرة القائـمة بموازاة الوديان علـى مسافـة عشـرة كليومترات تقريباً إلى الشرق.

(ومناخ المنطقة) حار صيفًا، بارد شتاءً؛ وقد تزيد (درجـة الحرارة) في الصيف على ٤٥ درجة مئوية، وتصل إلى ٥ درجات في الشتـاء، وأحيانًا تهبط إلى الصفر أو أقل قليلاً ، وهـناك تفاوت ملحوظ بين درجـتي الحرارة في الليل والنـهار، (مناخ قاري). ومـتوسط درجة الرطوبة ٣٥٪ على مـدار السنة، وتصل إلى أدنى درجة في أشهر الصيف، ولهذا يتـميز مناخ الرياض بالجفاف،[٣] وخلال المدة من أكتوبر إلى أبريل تنعم الرياض بجو جميل.

(وحركة الرياح) تكون هادئة نسبيًا في الشتاء، عكس مايحدث في مناخ حوض البحر الأبيض المتوسط، وفي الصيف تسود الرياح الشمـالية مع اتجاهاتها الفرعية قاطعة المنطقة الشمالية الغـربية، وتكون محملة بالأتربة، رغم ارتفاع حرارتها ولا يتميز الصيف بالهدوء والصفاء المقترن بالحرارة العالية باستمرار؛ بل تشتد حركة الرياح فجأة نتيجة تصارع الكتل الهوائية المخـتلفة المصادر والطبقات، فيثور الغبار والرمال وترتفع درجة الحرارة ارتفاعًا كبيراً.

(والأمطار) التي تسقط على المدينة موسميةضئيلة غير أنها قد تهطل في بعض السنين مكونة السيول الجـارفة، ويعد شهر أبريل هو الشهر الذي يصل فـيه سقوط المطر إلى حده الأقصى، ولخلو المنطقة من الجداول المائيـة دائمة الجريان كغيرها من مناطق المملكة الصـحراوية، كان اعـتمادها في المقـام الأول على المياه الجوفـية

في الحصـول على حاجـتها، لكن في الـسنوات الأخيرة أصـبحت الميـاه المحلاة من البحر مصـدراً رئيسًا حيث ينتج على مستوى المملكه أكـثر من ٥٧٠ مليون جالون يومـيًا، ويضخ لمدينة الرياض وحـدها أكثـر من ٩٥٠ ألف مـتر مكـعب يوميًا قـابلة للزيادة إلى الـضـعف، والأرض المحـيطة بمدينة الرياض فـي مـعظمـهـا صـالحـة للزراعة نسبيـاً، وتجود فيها زراعة النخـيل والفاكهة، وقد تم اكتشـاف منابع للمياه الجوفيـة العميقـة، مصدرها بحيـرة واسعة، تقع تحت المدينة ومـاحولها، كمـا تشير الدلائل إلى وجود مكامن للبترول بالمنطقة.

## ٣- المساحة المتنامية:

كانت الـرياض في العقـد الأول من القرن العـشرين الميـلادي شبـيهة من حـيث المسـاحة والسكان بمـا كانت عليـه في أواخـر القرن التـاسع عـشر الميـلادي، إذ لم يطرأ عليـها أي تغـيـير يذكـر، وكانـت البلدة دائرية الشكل تقـريباً، ولا يزيد قطرها على ثلاثة أرباع الكيلو مـتر، ومـساحـتها حـوالي ٧،. كم٢، وإن حـصـل شيء من الزيادة فـهـو من جـهـة باب الثـمـيـري في الشـرق وفي اتجـاه الإقـليم الزراعي في الجنوب الشرقي.

وفي العقد الثاني، من هذا القرن واستناداً إلى خريطة (فيلبي) تحول شكل البلدة إلى مايشبه المستطيل يتجه من الشـمال إلى الجنوب وبلغت مساحتها نحو ٩,. كم٢ وقـد ظهــرت خـلال هذه المرحلة (حـتى عـام ١٣٣٨هـ الموافق ١٩٢٠م) منـطقـة عمرانية منفصلة في وسط المسافة بين الرياض ومنفوحة.

وفي العـقد الثـالث، حصلت تطورات سـياسـيـة هائلة في البلاد كـان لها نتـائج مهمة على عمـران الرياض، ففي عام ١٣٣٨هـ الموافق ١٩٢٠م تم تحديدها نهائيًا كعاصمة للبلاد، وأخذت المدينة في الاتساع التدريجي فتضاعفت مساحتها في أقل من عشر سنوات حتى بلغت كيلو مترين مربعين.

وفي العقد الرابع، ظهرت منطقة سكنية منعزلة ثانية في جنوب المدينة وعلى بعد ٣كم من مركزها سميت باسم "عتيقة" أنشأها الوافدون من القرى المجاورة، كما استمر التوسع وانتشر العمران فظهرت نقاط عمرانية تحيط بها البساتين وتفصلها عن بعضها مساحات خالية.. ونتيجة للتوسع العمراني في العقد الخامس برزت خاصتان رئيستان هما :

١- ازدياد سرعة نمو المدينة ازدياداً كبيراً بحيث بلغت مساحتها ٨,٥ كم٢.

٢- بدأ نمو المدينة يتحول من النمو الحقلي إلى النمو في اتجاهات معينة دون الأخرى وتخطى العمران الأسوار وتحرر من قيودها.

ويتميز العقد السادس، بقيام منطقة جذب في اتجاه ( المطار القديم ) الذي افتتح في سنة ١٣٧٢هـ الموافق ١٩٥٢م ، والخط الحديدي بين الرياض والدمام الذي افتتح قبله بعامين، ونقل الوزارات إلى الرياض سنة ١٣٧٥هـ الموافق ١٩٥٥م، وتشييد مبانيها في الجهة الشمالية، وتوسعات أدت الى امتدادات شاسعة باتجاه الناصرية في الشمال الغربي ، والمطار في الشمال، ومحطة السكك الحديدية في الشمال الشرقي، مما خلق اتجاهاً مهماً لتوسع المدينة وزحفها نحو الشمال بشكل عام.

وفي العقد السابع، أخذ التوسع الاتجاهات السابقة نفسها، وأصبحت المدينة تمتد نحو ستة عشر كيلو متراً من المطار شمالاً إلى حي الشفا جنوباً، ونحو تسعة كيلو مترات من محطة السكك الحديدية شرقاً إلى وادي اليِسِن وحنيفة غرباً، ولا تقل المساحة العمرانية فيها عن ٨٥كم٢، وفي عام ١٣٨٨هـ (١٩٦٨م) وضع المخطط الرئيس لمدينة الرياض الذي انتهي منه في عام ١٣٩٢هـ (١٩٧٢م)، وأعد ليغطي مساحة قدرها ٣٠٤كم٢ خلال عشرين عاماً، لكن العاصمة شهدت نمواً مذهلاً خلال السنوات القليلة الأخيرة، فقطعت المدينة جانباً كبيراً من مساحة

المخطط وتخطته خصوصاً بعد عام ١٣٩٥هـ (١٩٧٥) مما أدى إلى استحداث وتنمية مساحات جديدة كبيرة، حتى تجاوزت المساحة الكلية ما كان محدداً لها في المخطط العام، ووصلت حالياً إلى ١٦٠٠كم٢، وإن بقيت مساحات بيضاء كبيرة داخل هذه المساحة.

## ٤- السكان:

ظل سكان الرياض يتعرضون لتذبذب كبير في العدد حتى بداية القرن التاسع عشر الميلادي، والحدث المهم الذي كانت له نتائج ديموغرافية بالغة هو اتخاذ الحكم السعودي الرياض عاصمة للبلاد سنة ١٢٤٠هـ الموافق ١٨٢٠م؛ ولأول مرة في تاريخ المدينة يعثر على تقدير لتعداد سكانها في سنة ١٢٨١هـ الموافق ١٨٦٤م حين ذكر (بلجريف) أن سكانها يتراوحون مابين سبعة إلى ثمانية آلاف نسمة.(٤)

واستناداً إلى هذا التقرير، وإلى دراسة تاريخ المدينة نستطيع أن نقول مع شيء من التحفظ، إن عدد سكان الرياض خلال القرن التاسع عشر كان يتراوح مابين ٥- ١٠ آلاف نسمة.

وكما اتسمت المملكة عامة، والرياض خاصة، منذ أوائل القرن العشرين بحركة مدنية وعمرانية ضخمة، كذلك اتسمت بحركة ديموغرافية تسايرها، وقد ينسجم هذا الاتجاه مع الاتجاه العالمي الذي مرت به معظم الدول وإن اختلفت في التوقيت.

وكان نمو المملكة السريع تعبيراً دقيقاً عن اتجاهات التطور العمراني والاقتصادي والاجتماعي، وقد حدث نمو وزيادة في سكان الرياض بسرعة أكثر ومعدلات أعلى من مدن المملكة الأخرى؛ ربما لأنها تفوقت في مراحل حركة العمران والحركةالديموغرافية وخصوصاً القيام بالوظائف الإدارية والاقتصادية والمدنية والثقافية وغيرها.

والجدول رقم (١) المرافق المتضمن التقديرات السكانية لمدينة الرياض والمستقى من عدد من المصادر المختلفة يوضح ظاهرة النمو السكاني التي صاحبت نمو المدينة منذ عام ١٢٧٩هـ الموافق ١٨٨٢م إلى الآن.

وبحساب متوسط معدلات الزيادة في السنوات الأخيرة، وحركة التنمية السريعة في مختلف نواحي الحياة بالعاصمة، وتوفر عوامل الجذب والهجرة إليها من قرى ومدن المملكة ومن الأقطار العربيةوالإسلامية، فإن عدد السكان حاليًا يتجاوز ثلاثة ملايين نسمة ويشكل السعوديون نحو ٨٠٪ من إجمالي عدد السكان، بينما يشكل السكان غير السعوديين حوالي ٢٠٪ وهؤلاء يمثلون جنسيات مختلفة.

وأهم مايميز السكان السعوديين ظاهرة صغر العمر إذ يقدر من هم دون الخامسة عشرة بنحو ٤٩٪، أما من هم دون العشرين فيقدرون بنحو ٦٠٪ من العدد الكلي، ويفوق عدد الذكور عدد الإناث (بمعدل ١١٤ من الذكور مقابل ١٠٠ من الإناث)، ويرجح أن يكون من أسباب ذلك هجرة الرجال الداخلية إلى مدينة الرياض لتلقي العلم والانخراط في السلك العسكري، وغير ذلك من عوامل الجذب السكاني.

أما تكوين الأسر بين مواطني الرياض، فتسوده تقاليد الأسرة السعودية المترابطة، ومازال حوالي ٩٧٪ من الأسر السعودية يتكون إما من العائلة المفردة أو العائلة المركبة (الممتدة)؛ أما العائلة ذات الفرد الواحد أو مجموعة الأفراد الذين لا تربطهم صلة قرابة فلا يمثلون نسبة كبيرة. وبصفة عامة يتزوج أغلب السعوديين رجالاً ونساءً في سن مبكرة.

وخلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة، ازدادت نسبة القادرين على القراءة والكتابة بصورة كبيرة حيث كانت نسبة المتعلمين في عام ١٣٩٧هـ ممن تجاوزوا

الثانية عشـرة لا تتعدى ٦٦٪ فارتفعت في عام ١٤٠٧هـ إلـى ٨٤٪ وتقترب حالياً من الـ ٩٠٪؛ أمـا السعوديون الذيـن تتراوح أعمـارهم بين ١٢-٣٩ سنة بالتـحديد فإن نسبة المتعلمين فيهم تتجـاوز الـ ٩٧٪ كما تزيد نسبة الحاصلين على مؤهلات جامعية وما في مستواها على ٢٣٪.

ويلاحظ أن معظم أربـاب الأسر السعـودية المهاجرين الى مـدينة الرياض، تبلغ نسبـة من أمضوا طفولتـهم في مدينة الرياض ٢٥٪، بينما يمثل ٣٣٪ من أمـضوا طفولتهم في المنطقة الوسطى.. ومازالت الهجـرة إلى الرياض مستمرة، وإن كانت خفت حدتها عن السنوات الماضية.

ويميل السكان السعوديون في مدينة الرياض إلى الانتـقال إلى الأحياء الحديثة، حيث انتقل نحو ٧٥٪ منهم إلى مساكنهم الحـالية خلال السنوات العشر الماضية، وترجع الأسـباب الرئيسـة وراء عمليـة الانتقـال إلى الرغبـة في السكن في منازل حديثة، أو بسبب زيادة حجم الأسرة.[٥]

## ٥- مراحل التطور:

وعن مراحل تطور الرياض، أكـبر مدن المملكـة ومركز الحكم والسيـاسة فيـها، يمكن للبـاحث في تاريـخ تطورها ونموها والعـوامل المؤثرة في ذلـك من الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسيـة والبيئية، أن يميز خمس مراحل رئيسة مرت بها المدينة،[٦] وهي:

### المرحلة الأولى: (ماقبل عام ١٣٤٩هـ / ١٩٢٩م)

كانت مـرحلة نشوء وتكوين، ظهـرت فيها أهـمية المدينة بوصـفها القـاعدة التي انطلقت منها جيوش الدولة السعودية لتـوحيد الجزيرة العربية حول راية "لا إله إلا الله محمـد رسول الله"، وتميزت بمجموعـة البوابات المحصنة مثل بوابة الثـميري الأثرية.

**المرحلة الثانية: (من عام ١٣٤٩ - ١٣٧٥هـ / ١٩٢٩ - ١٩٥٥م)**

بدأت المدينة خلالها تنمو تدريجياً، نتيجة الاستقرار الذي نعمت به البلاد، بعد أن تم توحيدها على يد المؤسس المغفور له الملك عبد العزيز آل سعود، وبداية تصدير النفط بعد الحرب العالمية الثانية فجذبت المدينة كثيراً من البدو الرحل والقبائل الذين استقروا حول المدينة للاستفادة من فرص العمل المتاحة في المجالات المختلفة، كما تم افتتاح خط السكة الحديدية بين الرياض والدمام عام ١٣٧٠هـ (١٩٥٠م)، وافتتاح مطار الرياض القديم عام ١٣٧٢هـ (١٩٥٢م).

**المرحلة الثالثه: (من عام ١٣٧٥ - ١٣٨٨هـ /١٩٥٥ - ١٩٦٨م)**

تعد البداية الحقيقية لنمو واتساع المدينة خارج المنطقة المركزية، ونشأة بعض الأحياء السكنية التي خطط لها على تنظيم أحدث، ففي هذه المرحلة عندما بدأت تنتقل الدوائر الحكومية إلى الرياض أعد برنامج واسع بمقاييس عصرية للإنماء، ودخلت على المدينة التقليدية نماذج حديثة، وكانت هناك في ذلك الوقت بيوت قديمة جرى هدمها لإنشاء شوارع مستقيمة وعريضة، تسهيلاً لحركة السير والانتقال إلى المدينة، كما أنشئت بعض الحدائق لتكون بمثابة الرئة التي تتنفس بها، واستمر البحث لإيجاد أسلوب في حقل التخطيط الحضري يوفر التركيب المتناسق بين أشكا ل الحياة الحضرية الحديثة وتقنياتها من جهة، وبين العادات والتقاليد من جهة أخرى، مع الإبقاء على التراث والحفاظ عليه.

**المرحلة الرابعة: (من عام ١٣٨٨ - ١٣٩٦هـ / ١٩٦٨ - ١٩٧٦م)**

بدئ خلالها في وضع مخطط عام لترشيد نمو المدينة واتجاهاتها، فأعد المخطط الرئيس الأول مع التوقعات المستقبلة حتى عام ١٤١٠هـ (١٩٩٠م) شاملاً مساحة ١٧٢كم٢ للاستعمال السكني داخل مساحة قدرها ٣٠٤ كم٢، وقد أقر مجلس الوزراء الموقر المخطط الرئيس العام لمدينة الرياض في عام ١٣٩٣هـ. ومع

بدء أمانة مدينة الرياض في اتخاذ الإجراءات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، ظهرت مجموعة من المتغيرات والمستجدات أدت إلى صعوبة تنفيذ المخطط المذكور؛ ولعل أهم هذه المستجدات ارتفاع أسعار البترول منذ عام ١٣٩٣هـ (١٩٧٣م) وماصحبه من ازدهار اقتصادي كبير، وإنصافاً للحقيقة فلم يكن في وسع واضعي المخطط العام لمدينة الرياض أنذاك أن يتوقعوا حجم هذا الازدهار الاقتصادي، وقد تحولت السيولة النقدية الفائضة إلى المضاربة والتجارة في الأراضي، مما دعم سرعة التضخم في سوق العقارات، وأضاف ضغطا هائلاً على حدود التنمية العمرانية الواردة في المخطط الرئيس، وأصبح الحصول على قطعة أرض لإقامة سكن عليها أمراً صعباً، لذا كثرت العشش والصنادق المقامة في أطراف المدينة ووسطها على الأراضي الفضاء.

كما اشتد الضغط على حركة مرور السيارات، وأصبح من المتعذر التحكم بحركة المرور، خاصة في المنطقة المركزية للمدينة، كما زاد الضغط على الخدمات الأخرى كالكهرباء والهاتف وغيرها.

## المرحلة الخامسة: (من عام ١٣٩٦هـ /١٩٧٦م إلى الآن)

أصبح من الواضح بحلول عام ١٣٩٦هـ، أن المتغيرات والمستجدات الاقتصادية في المملكة، والخطوات السريعة للتنمية العمرانية، تتطلب إعادة النظر في المخطط العام الرئيس لمدينة الرياض، وتنقيحه بحيث يستوعب هذه المتغيرات. وقد نهجت الأمانة في ذلك طريقتين:

### الطريقة الأولى:

وهي مواجهة الأوضاع الراهنة على المدى القصير، وفي سبيل ذلك اتخذت الخطوات التالية:

١) حتى يمكن استيعاب الأعداد الكبيرة من الوافدين على المدينة فقد صدر قرار بالسماح بمضاعفة أدوار المباني. ثم عدل عنه نظراً لسلبياته، واستمر العمل به فقط في بعض الشوارع وفي مناطق محدودة جداً.

٢) تدعيم أجهزة إصدار رخص البناء وتبسيط إجراءات إصدارها.

٣) الإسراع في إقامة الجسور الحديدية المؤقتة لفك الاختناقات المرورية.

٤) تحسين الأوضاع الصحية والبيئية في الأحياء القديمة، وتهيئتها لاستيعاب أعداد من القادمين الجدد.

٥) سفلتة أكبر عدد ممكن من الطرق والشوارع.

٦) نزع ملكية بعض الأراضي، وتخصيصها مواقف للسيارات وزفلتتها.

٧) التنسيق مع الجهات الحكومية وغير الحكومية، لإيصال الخدمات الأساسية مثل الكهرباء والمياه والهاتف.

**الطريقة الثانية**

وهي إيجاد الحلول الجذرية طويلة المدى لجميع المشكلات وذلك بعد دراستها دراسة مستفيضة وقد اتبعت في ذلك الأساليب التالية:

١) تنقيح المخطط العام الرئيس الأول، وإعداد المخططات التنفيذية التي تغطي مدة التنمية الثانية والثالثة.

٢) تخطيط أراضٍ حكومية (أراضي المنح) وتوزيعها على المواطنين، وخاصة أصحاب الدخل المحدود.

٣) تخطيط أراضي القطاع الخاص، حتى وإن كانت خارج نطاق المخطط العام الأول.

## تحديد النطاق العمراني للمدينة:

وفيما يتعلق بقواعد تحديد النطاق العمراني الذي تم على مستوى مدن المملكة، تعاونت أمانة مدينة الرياض، ومركز المشاريع والتخطيط بالهيئة العليا لتطوير الرياض . مع وكالة الوزارة لتخطيط المدن بوزارة الشئون البلدية والقروية، وكانت أمام هذه الجهات الدراسات التي قدمتها شركة دوكسياس والتعديلات التي أدخلتها مؤسسة ستْ (العالميتان)، واعتمدت دراسات النطاق العمراني لمدينة الرياض على البيانات والمعلومات والإحصاءات المتوافرة عن المدينة، إضافة إلى سلسلة أعمال المسح الميداني التي أجريت لتوفير المزيد من البيانات المحدثة عن أوضاع الرياض، وما جرى من مسح للهيكل العمراني لاستعمال الأراضي والمناطق المبنية والأراضي الفضاء، وشبكات المرافق، والخدمات العامة المختلفة، كما روعي تحديث البيانات المستقبلة، وتحليل البيانات والمعلومات والإحصاءات في ضوء المعايير والمقاييس التخطيطية المعتمدة للمملكة ومتطلبات مدنها، وأسفرت الدراسات عن وضع حدود النطاق العمراني لمدينة الرياض، وصدر بذلك قرار مجلس الوزراء رقم ١٧٥ وتاريخ ١٤٠٩/٩/١٥هـ. ولتطبيق هذا النطاق تم تقسيم الخطوات إلى مرحلتين، تنتهي الأولى عام ١٤١٥هـ، والثانية عام ١٤٢٥هـ كما تم تعيين حدود أخرى خارج النطاق العمراني للتنمية المستقبلة المتوقعة بعد عام ١٤٢٥هـ

وقد أشار قرار مجلس الوزراء إلى وثائق النطاق العمراني، والتقارير الفنية، وأطلس المدن السعودية، والأطالس التي تحدد النطاق العمراني لمدن المملكة، وبالنسبة لمدينة الرياض، أعدت دراسات واقعية متكاملة وأطلس مفصل وموضح لهذه الدراسات، أشارت فيه وزارة الشئون البلدية والقروية إلى أنها أعدت برنامجاً لتحديث هذه الدراسات كل عامين بصفة دورية، للوقوف على المتغيرات كافة وإجراء مايتبعها من خطوات التعديل، على أن يتم وضع الضوابط لمرحلة التنمية المشار إليها بقرار من وزير الشئون البلدية والقروية.

# الفصل الثاني

## الرياض .. ومظاهر النشاط الحضري والعمراني

### تمهيد:

إن مظاهر النشاط العمراني والحضري في مدينة الرياض لا تحتاج في واقع الحياة اليومية إلى دليل، إذ يحسها الفرد العادي الذي يغيب عن المدينة عاماً أو أكثر، ويعود ليجد المتغيرات والتطوير، في التجهيزات الأساسية، كشبكات الطرق والكهرباء والهاتف ومياه الشرب والصرف الصحي وقنوات السيول، والمنشآت العامة كالمدارس ودور العلم والمستشفيات والملاعب الرياضية العملاقة، والمرافق والخدمات، والإنشاء والتعمير، والأحياء الحديثة المتكاملة، والطرق والشوارع والميادين الواسعة، والأنفاق والجسور، والحدائق العامة، والمتنزهات وملاعب الأطفال المنتشرة في مختلف الأحياء، والتشجير وتنامي المساحات الخضراء، والنوافير والأشكال الجمالية، والأسواق العامة، والمراكز التجارية، ومواقف السيارات الحديثة المتعددة الأدوار، وتطوير حديقة الحيوانات، ودورات المياه العامة، وتجهيز المقابر، وإنشاء المسالخ الحديثة وغيرها.

لقد أنجز الكثير من المشاريع بمعدلات عالية، ولا تقف عجلة الإنجازات فيها عند حد ، سعياً لتحقيق أهداف التنمية وخططها:(٧)

- استكملت الغالبية العظمى من الأحياء الجديدة مختلف المرافق والخدمات الأساسية، ووزع النشاط الإداري والاقتصادي والاجتماعي على أنحاء المدينة، كما لم تعد الأحياء القديمة في وسط المدينة تشكل صعوبة على المخطط بعد تطوير أغلبها ضمن برنامج ينتهي بتطويرها بالكامل، وبعد خلخلة حاراتها بفتح شوارع حديثة متسعة، وإقامة حدائق عامة وساحات وملاعب للأطفال، انتشرت فيها وطورت من شكلها العام بما يتناسب مع أحياء المدينة الأخرى.

- انشـاء شـبكـة الطرق الحـاليـة، التي روعـي فـيـهـا التطورات المنـتظرة وتفـادي الاختناقـات المرورية إلى حد كبـير، كمـا نفذت سيـاسة مواقف العـمائر والمواقف مـتعـددة الأدوار والمكشـوفة لـتيـسـير انسـيـاب الحركـة في شـرايين المدينة دون عوائق.

- الالتـزام بأساسـيات اسـتـراتيجـية التنـميـة الحضـرية في التـخطيط العمـراني، واسـتكمـال التجـهـيزات الأسـاسـيـة، مع الاهتمـام بالتـشـغيل وصـيـانة المرافق والمنشآت العامة، حفاظًا على الثروة الوطنية، والارتفاع بمستوى أداء الخدمات، والتركيز على الإنسان السعودي وتهيئة الظروف المناسبة لإنتاجه وإبداعه.

## أولا : مشاريع كبرى:

تضمنت الخطط الخـمسيـة مشاريع ضخـمة في مخـتلف مجالات التنمـية، وتم إنشاء الـعديد منها بـصورة خاصــة خلال الخـمس عشـرة سنة الأخيـرة، وكانت الهيئة العـليا لتطوير مدينة الرياض، بالإضافة إلى تصديهـا لبعض هذه المشاريع في مـخـتلف مـراحلهـا (كـحي السـفـارات وتطـوير منطقـة قـصـر الحكم)، تقـوم بالتنسـيق مع الجـهـات الأخرى المـركزية التـي تنفذ مـشـاريعـهـا في المدينة على المسـتوى التـخطيطي، وتتـولى أمانة مـدينة الرياض هذا التنسـيق على المسـتوى التنفيذي، ومعاونة هذه الجهات لإنجاز ماالديها من مشاريع.

ولكثرة المشاريع التنموية التي نفذت في مدينة الـرياض وتنوعها، وقيام كل جهة بوضع دراستها التفـصيلية والإجمالية عن مشاريعها، فـقد تخيرنا بعض النماذج نعرض لها بشيء من التفصيل فيما يلي:

### ١- مشروع مطار الملك خالد الدولي:

تتميـز مدينة الرياض بأنها محـور التجمع لخطوط المواصلات الداخليـة، فضلاً

عن كونها نقطة دخول رئيسةإلى المملكة العربية السعودية جواً، وفي حركة توسع المدينة وانتشارها الأفقي تجاوز العمران موقع مطارها القديم، وحتى قبل أن يزحف اتساع المدينة ليشمل المطار كانت الضوضاء الناجمة عن أزيز محركات الطائرات المختلفة فوق المناطق السكنية أمراً مقلقاً، فضلاً عن الحاجة الى بناء مطار دولي حديث يقع على مسافة مناسبة خارج مدينة الرياض، ويتوافق مع التطور المذهل للعاصمة.

وقد تم إنشاء مطار الملك خالد الدولي ليؤدي دوراً مهماً في التقدم الاجتماعي والاقتصادي الهائل الذي تشهده المملكة العربية السعودية. إذ يشكل نقطة وصول رئيسة إلى عاصمة المملكة. وحلقة اتصال بين المناطق التجارية والصناعية والساحلية كجدة والظهران والجبيل وينبع وأبها وتبوك وإلى باقي أنحاء البلاد، ومحوراً لشبكة النقل المحلية لمواجهة الإقبال المتزايد على الرحلات الجوية الدولية والداخلية.

إن اختيار موقع المطار وتصميمه جاء اختياراً موفقاً للغاية، إذ نقل الضوضاء بعيداً عن المناطق السكنية، وقلل من الأخطار التي تهدد السلامة، وسهل تنفيذ الخطط الخاصة بتنمية المدينة. أما تصميمه الهندسي فيعكس التقاليد الإسلامية الأصيلة في فن البناء، وينسجم مع الجمال الطبيعي للصحراء المحيطة به. ومن الجدير بالذكر أنه عندما أجريت في أمريكا عام ١٣٩٩هـ مسابقة بين المؤسسات الهندسية العالمية المتخصصة في تصميم المطارات، فاز تصميم مطار الملك خالد الدولي بجائزة (أجمل تصميم).

كما يميز المطار، سهولة الوصول اليه براً، بواسطة الطرق السريعة المؤدية إلى صالات القدوم والسفر، وشبكة مواقف السيارات الرحبة، والأنفاق المتحركة الخاصة بنقل الركاب من وإلى الطائرات كبديل للحافلات (الباصات). وتتمثل

كفاءته في التصميم الذي أخذ في الحسبان التوسع الاقتصادي وفقاً لاحتياجات البلاد، كما تتمثل في أساليب الإدارة والتشغيل والصيانة التي تستفيد إلى أقصى حد من المعدات الآلية الحديثة والتقنية المتفوقة.

ويقع مطار الملك خالد الدولي على مسافة ٣٥ كيلومتراً شمال مدينة الرياض وتبلغ مساحته حوالي ٢٢٥ كيلو متراً مربعاً، وقد صُمم المطار لخدمة ٢٠ مليون راكب في السنة وهو عدد الركاب المتوقع الوصول إليه بحلول عام ١٤٢٠هـ

**ونورد في سطور المرافق التي يشتمل عليها المطار:**

- مدرجين متوازيين يبلغ طول الواحد منهما ٤٫٢٠٠ متر مع إمكانية إضافة مدرج ثالث في المستقبل.
- صالات للرحلات الدولية.
- صالة للرحلات الداخلية.
- صالة ملكية.
- مسجد يحتل مساحة تبلغ ١٣,٩٥٠ متراً مربعا، وهو قطعة من الفن المعماري الجميل.
- برج مراقبة يبلغ ارتفاعه ٨١ مترا.
- مساحة مزروعة للاستعراضات يبلغ عرضها ١٢٥ متراً وطولها ٣٩٠ متراً.
- ٣٥ مبنى للعمليات الجوية والخدمات المساعدة.
- مرافق لخدمات الطيران العام والرحلات الخاصة.
- مرافق إدارية مركزية.

- مدينة قائمة بذاتها تتسع لإيواء ٣,٠٠٠ شخص بها مدارس ومرافق ترفيهية.

- مرافق للسلامة العامة.

- مرافق سكنية للموظفين تتسع لإيواء ٥١٥ أسرة.

- مرافق ترفيهية تبلغ مساحتها ٥,٤١٠ أمتار مربعة.

- مواقف للسيارات تتسع لـ ١٠,٩٠٠ سيارة.

- مركز تجاري يضم محلات تجارية ومكاتب وفندقاً يتسع لـ ٤٠٠ سرير يعلوه مطعم كبير.

- شبكة مياه تغذيها خمس أبار، تم حفر كل واحدة منها إلى عمق ميل، وباستطاعة هذه الشبكة إنتاج ٤,٥٠٠ متر مكعب من المياه الخاصة بالخدمات اليومية.

- شبكة مياه منفردة لإطفاء الحريق طبقاً لأحدث المقاييس العالمية،ووفقاً لمعايير الجمعية الوطنية الأمريكية لمكافحة الحرائق لضمان سلامة الموقع.

- شبكة لمياه الصرف الصحي تمتد من محطة حديثة لمعالجة المجاري لري المناطق المزروعة في الموقع.

- معدات للتدفئة والتهوية والتكييف وغيرها على أرفع مستوى يتناسب مع أهمية هذا المطار العالمي.

لقد أصبحت منطقة المطار مدينة صغيرة، تقوم بخدمة كل الخطوط الجوية المحلية والدولية، وعند الطرف الجنوبي تقع المحطة الملكية، التي تشرف على ممر معبَّد واسع، أعد خصيصاً للاحتفالات الرسمية، ويبلغ طوله ٣٩٠ متراً، وهذا

الممر يوصل عند طرفه الآخر إلى المسجد الذي تتسع ساحته المسدسة الشكل لخمسة آلاف من المصلين، وترتفع قبة المسجد حوالي نصف ارتفاع برج المراقبة الذي يعد من أكبر أبراج المراقبة في العالم وأعلاها ارتفاعاً.

ولعل من أكثر سمات تصميم المطار إثارة للاهتمام، منشآت الخدمات والمرافق الاجتماعية، التي تخدم ما يقرب من ثلاثة آلاف شخص من العاملين في المطار، والمقامة بعيداً عن المبنى الرئيس للمطار، وتشتمل على مجمع سكني مزود بكافة المرافق والتسهيلات، يضم ٣٩٠ وحدة سكنية (فيلا أو شقة) ومدارس تتسع لـ ٦٠٠ طالب وطالبة، وفندقاً يحتوي على ٥٠٠ غرفة، ومسجداً، بالإضافة إلى مجمع للترفيه ومسرح وملعب للجولف ونادٍ للألعاب الرياضية.

ومطار الملك خالد الدولي باختصار شديد، تحفة فنية ومعمارية، وإنجاز تقني رائع، يعد من أضخم وأحدث مطارات العالم.

### ٢- مشروع الطريق الدائري:

الطريق الدائري هو ثمرة للتعاون بين وزارة المواصلات والأمانة، وكان فرصة مهمة جاءت في وقت مناسب جداً لفك الاختناقات المرورية داخل المدينة، ونقل الحركةحولها والطرق الموصلة إلى خارجها.

لقد صُممت مخططات الطرق في مدينة الرياض على أساس وجود الطريق الدائري، بمعنى أن أي خط رئيس يخترق المدينة طولاً أو عرضاً يلزم أن يرتبط بهذا الطريق. لذا كانت فكرة إنشائه أساساً مرتبطة بشبكة الطرق الرئيسة لشوارع المدينة تأخذ في الحسبان هذا الارتباط.

وقد كان الطريق الدائري أحد المشاريع المهمة في وزارة الشئون البلدية والقروية، وعندما قام صاحب السمو الملكي الأمير ماجد بن عبد العزيز وزير

الشئون البلدية والقروية الأسبق بإرساء مبدأ اللامركزية، ونقل المشاريع الرئيسة إلى الأمانات والبلديات الكبيرة، كان الخط الدائري سوف ينقل إلى الأمانة ضمن تلك المشاريع التي تتولاها، ولكن نظراً لخبرة وزارة المواصلات الطويلة في إنشاء الطرق؛ ولأن جميع من يعملون في الوزارة والأمانة يهدفون إلى غرض واحد وخدمة مشتركة هي تحقيق الخير في كل زاوية من زوايا وطننا الغالي، فقد تم بحث نقل المشروع إلى وزارة المواصلات بين أمين مدينة الرياض ووكيل الوزارة ثم تبلور الأمر بتشكيل لجنة وزارية درست الموضوع كما أيدت سرعة إقامته، وأيدت نقل تنفيذه إلى وزارة المواصلات؛ ولأنه بالإضافة إلى كونه طريقاً دائرياً لمدينة الرياض، فهو يخدم سكان المدينة وحركة النقل حول المدينة، وبذلك يصبح جزءاً من الطريق الرئيس الذي يربط المنطقة الشرقية والغربية، ويخدم الانتقال الخارجي بين الرياض وبعض مناطق المملكة في الشمال والجنوب، كما تقرر تشكيل لجنة متابعة لهذا المشروع مكونة من: أمين مدينة الرياض، ووكيل وزارة المالية والاقتصاد الوطني لشئون الميزانية، ووكيل وزارة المواصلات.

وكانت الفكرة الأولى أن يكون الخط أكثر قرباً إلى مناطق التجمع السكاني في المدينة، ولكن نظراً لارتفاع تكاليف نزع الملكية في المناطق المذكورة التي تمثل ملكيات خاصة في معظمها؛ ولأن المدينة توسعت توسعاً كبيراً فقد اجتمعت اللجنة المسئولة عن الخطة ودرست مساراً جديداً يخترق أحياء جديدة نشأت بعد ذلك وفي الوقت نفسه يقلل من تكاليف نزع الملكية، بحيث يمر المسار الجديد في شوارع معتمدة بعرض ستين متراً، وبعد عمل مقارنة بين المسارين: ودراسة سلبيات وإيجابيات كل منهما، رؤي اعتماد الخط الجديد، وقد عُرِضَ الاقتراحان على الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض برئاسة صاحب السمو الملكي الامير سلمان بن عبد العزيز، وبحضور وكيل وزارة المواصلات وبعض مسئولي أمانة

مـدينة الرياض، والمهـندسين المخـتـصين المسـئولين عن المشـروع، وتقـرر الأخـذ بالاقـتـراح الذي تم تنفيـذه، الذي يبلغ طـول الطريق الدائري فيـه حـوالي أربعـة وتسعـين كيلو مـتراً. وعرض الطريق مـئة مـتر بأربعـة مسـارات في كل اتجـاه، بالإضـافـة إلى خطوط خـدمة جـانبـيـة وجزيـرة رئيسـة في الوسط وجـزر تفصل الخطوط السريعة عن خطوط الخدمـة، ويكون الدخول إليه والخروج منه بواسطة تقاطعات رئيـسة حرة الحركة موزعـة على طول الخط المزود بكل خدمات الإنارة وتصـريف المياه، ومـواسير ذات أقطـار كبيـرة لمياه الري بحـيث تتم زراعـة الجزر الفاصلة بين المسارات وذلك بضخ المياه مستقـبلاً من محطة تنقية المجاري التابعة لمصلحـة المياه والصرف الصـحي في جنوب الرياض، والمتـوافرة بكميـات كافـية، وهكذا يتـحقق وجود حـزام أخضـر، وإن كان غـير عريض حـول الرياض، إلا أن أشجاره تنمو وهي محمية حماية كاملة من العبث والإتلاف.

لقد كان الهدف من إنشـاء الطريق الدائري هو تجنب المرور العابر من اختراق وسط مدينة الرياض، وكذلك نقل معظم الحركة المرورية التي تتم بين أحياء المدينة المختلفة من داخل المدينة إلى خارجهـا، مما يخفف الضغط المروري الذي يوجد في بعض شوارع المدينة الداخلية. والطريق الدائري كان يمر في معظم أجزائه خارج المنطقة العمرانية، وهو يبدأ من الزاوية الشماليـة الغربية لموقع جامعة الملك سعود، ويتـجه شـرقـا حتى تقـاطع مطار الملك خـالد الدولي، ثم يتـجـه جنوباً مـتقـاطعاً مع طريق خريص حتى مصنع الأسمنت، وبعد ذلك يتجه غرباً حتى التقائه مع طريق الحجاز القديم وامتداد طريق الملك فهد، ومـن ثم يتجه شمالا غـرب وادي حنيفة، مـروراً بأراضـي ذوي الدخل المحـدود في العـريجـاء وأراضي لبن الموزعـة على أصحاب المنح، إلى أن يلتقي مع نقطة البداية عند موقع جامعة الملك سعود.

ويوجـد على كل زاوية مـن زواياه الأربع، تقـاطـع رئيس مـهم حـر الحـركـة في جميع الاتجاهات، يربط الطرق الرئيسة الأخرى بالطريق الدائري.

وبالإضافة إلى هذه التقاطعات الرئيسة الواقعة على زوايا الطريق الدائري، توجد تقاطعات رئيسة أخرى حرة الحركة تربط الطريق الدائري بالطرق الرئيسة المغذية له والمتفرعة منه، مما يساعد على سهولة وانسياب حركة المرور، كما أنه توجد تقاطعات حرة الحركة مع جميع الشوارع المرتبطة مع الطريق الدائري، التي بعرض ستين متراً وأربعين متراً، وهي أبسط في التصميم من التقاطعات الرئيسة سالفة الذكر.

كما روعي في وضع وتحديد مسار الطريق الدائري، أن يمر في ضواحي مدينة الرياض ليخدم أكبر عدد ممكن من السكان على جانبيه وأن يحقق الخدمات التالية:

- تأمين حركة النقل السريع بين أطراف المدينة ومناطقها الداخلية دون اللجوء إلى المرور بوسط المدينة، مما يساعد في التقليل من الضوضاء والتلوث.
- تأمين سهولة انتقال حركة الخدمات العامة، كالإطفاء والإسعاف والطوارئ ...إلخ، في أقل وقت ممكن ودون عناء.
- ربط مداخل المدينة والطرق المؤدية إلى باقي مدن المملكة بعضها ببعض، مما يسهل حركة انتقال البضائع وحجاج البر عبر مدينة الرياض.
- ربط مطار الملك خالد الدولي بالمناطق السكنية المختلفة بالمدينة.

## ٣- مشروع حي السفارات:

يقع الحي في شمال غرب مدينة الرياض على مساحة ٧,٠٠٠,٠٠٠م٢ (سبعة ملايين متر مربع) ويبعد حوالي ٨ كيلومترات عن وسط المدينة، ويمتد الموقع على طريق الدرعية بما يعادل ثلاثة كيلو مترات طولاً ويحيط به غرباً وادي حنيفة، ولقد روعي في اختيار موقع المشروع قيامه على هضبة تشرف على الوادي

بخضرته وجماله الطبيعي والصحراء الفسيحة التي تقع خلفه، ومنظر مدينة الرياض الواقعة بالجنوب الشرقي للحي، إن تضاريس الموقع تتميز بالامتداد الشاسع للهضبة، وجرف وادي حنيفة والانحدارات الحادة والروافد التي تصب فيه، والتباين المثير في التشكيلات الأرضية القابعة في صميم الموقع من التلال والمنحدرات والامتدادات التي تستمر حتى الجرف الشاهق الارتفاع، وتشكل أكثر السمات الطبوغرافية المثيرة للإعجاب.

وبالإضافة إلى مميزات الموقع السالفة، فإن أجزاء الحي ترتبط بشبكة من الطرق المعبدة، كما يشكل الطريقان المتوازيان الرئيسان المحور الأساس لشبكة النقل بالحي، ويبلغ عرض كل من هذين الطريقين ٤٧ متراً، ويحتوي على أربعة مسارات (مساران لكل اتجاه). وتتكون شبكة النقل الداخلي من طرق تجميع وطرق فرعية وطرق موصلة لداخل المناطق السكنية،لذا بالإمكان الوصول للحي عن طريق مدخلين مرتبطين بشبكة المواصلات الرئيسة في مدينة الرياض.

والجدير بالذكر أن مجموع أطوال شبكة الطرق الرئيسة بالحي يبلغ ٤٨ كيلو متراً، ومجموع أطوال شبكة أنابيب المياه والصرف الصحي يبلغ ٢٩٨ كيلومتراً، وشبكة التلفونات تبلغ ١٣٠ كيلومتراً، وخطوط الكهرباء تبلغ ٢٥٠ كيلومتراً، هذا وتشتمل برامج تنسيق المواقع على حوالي ٧٥٠٠ نخلة على طول الطرق الرئيسة وطرق التجميع.

ويلاحظ أن المناطق المحيطة بحي السفارات، قد أصبحت خلال الأعوام القليلة الماضية من أهم مناطق النمو، إذ أنها تضم في الجنوب عدداً من المشروعات المهمة، مثل الديوان الملكي ومجلس الشورى ومجلس الوزراء، كما تقع في الشمال مستوطنة جامعة الملك سعود، وموقع الحي يشكل امتداداً للمناطق السكنية ذات المستوى الرفيع، مما يضفي على المنطقة طابعاً متميزاً ومكانة مرموقة.

وتمثل الفترة بين عامي ١٤٠٤ و ١٤١٠هـ (١٩٨٤- ١٩٩٠م) فترة تكامل، حيث أخذ خلالها الحي الطابع الحضري المستقر بعد انتقال البعثات الدبلوماسية إليه، وقد صُمم ليستوعب ١٢٠ (مئة وعشرين) بعثة دبلوماسية بالإضافة إلى ما يعادل ٣١٧٠٠ نسمة من المقيمين.

ويشتمل حي السفارات بالإضافة إلى المناطق السكنية، على المرافق البلدية والتعليمية ، والصحية، والاجتماعية، والشرطة والجوازات، والبريد، والهاتف، والكهرباء، وغيرها.

وقد تم تنسيق المواقع في الحي الذي ينقسم بدوره إلى قسمين: التنسيق الانتشاري، والتنسيق المكثف، أما (التنسيق الانتشاري) فيتناول الأراضي المحيطة بالحي من الخارج والتابعة له، حيث أقيمت بهذه الأراضي بعض المؤثرات التنسيقية الجمالية، والتي تحول دون المؤثرات الخارجية حول الحي، مثل الحيلولة دون الضوضاء، كما أقيمت المرتفعات الترابية قريباً من الطرق السريعة، والاستفادة من مياه الأمطار ومجاري السيول، وتجميع هذه المياه لتوفير بيئة طبيعية تتلاءم والمنشآت المقامة بالموقع. وأما (التنسيق المكثف) فيتكون من حدائق عامة، وملاعب للأطفال ونوافير بالشوارع، ومساحات خضراء ، وأحواض للزهور ، والأشجار والشجيرات التجميلية، وللقيام بأعمال التنسيق المكثف ولإضفاء الجمال الطبيعي على حي السفارات ، تم إنشاء مشتل زراعي لتزويد الحي بحاجته من الأشجار.

ويضم الحي العديد من المؤسسات الإقليمية والعالمية ذات الأوضاع المتميزة، مثل مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ومكتب التربية لدول الخليج العربية، والمعهد العربي لإنماء المدن، والمكتب الإقليمي للشرق الأوسط لشئون المكفوفين وغيرها من المؤسسات، فضلاً عن مقر الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض ومركز المشاريع والتخطيط التابع للهيئة.

وجميع المرافق الأساسية الأخرى أعدت لتفي بمتطلبات الحي الحالية والمستقبلة، مثل تشجير وتنسيق وإنارة الطرق وتمديد شبكة توزيع المياه، بالإضافة إلى محطة مستقلة لتنقية المياه واستخدامها في ري الحدائق والمزروعات الأخرى، فضلاً عن الشبكة الخاصة لري الحدائق والأماكن المزروعة بما في ذلك خزان لتجميع وتوزيع المياه المنقاة والمعادة من محطة التنقية. كذلك تم إنشاء شبكة تصريف السيول وشبكة توزيع الطاقة الكهربية وشبكة التلفونات والتلكس.

ويعد هذا المشروع من المنجزات الرائدة التى أشرفت على تنفيذها الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض ممثلة بمركز المشاريع والتخطيط التابع لها، بالتعاون مع أمانة مدينة الرياض والجهات الأخرى ذات العلاقة.

## ٤- مشروع تطوير منطقة قصر الحكم:

يعد مشروع تطوير منطقة قصر الحكم امتداداً للنهضة العمرانية التي تشهدها الرياض، ويقع هذا المشروع وسط المدينة بين شارع الإمام تركي بن عبد الله شمالا، وشارع طارق بن زياد جنوباً، وشارع الملك فيصل شرقاً، وطريق الملك فهد غرباً، ويهدف إلى إعادة تطوير مركز المدينة بما يتناسب مع قيمتها التراثية التاريخية بأعماقها الدينية وطابعها التجاري، مع مواكبة التطور العمراني الذي تشهده (الرياض) بصورة عامة.

وقد بدأ التفكير في هذا المشروع التطويري منذ عام ١٣٩٨هـ (١٩٧٨م)، ليضم المراكز الحكومية التي يحتوي عليها من قبل كقصر الحكم، ومبنى الإمارة، ومبنى شرطة منطقة الرياض، مع إضافة مبنى أمانة مدينة الرياض بوصفه عنصراً إدارياً جديداً، والحرص على تجديد النشاط التجاري بأنواعه التقليدية القديمة بالإضافة إلى الحركة التجارية الحديثة ضمن أسواق ذات ملكية خاصة وعامة، مع العناية بالطابع الثقافي لهذا البلد وجذوره المتصلة بهذه المنطقة، ويتكون

التصميم العمراني لهذه المنطقة من عدة عناصر: فبالإضافة إلى المباني الحكومية الإدارية، هناك بجانب قصر الحكم تقع ساحة العدل يحدها جامع الإمام تركي ابن عبد الله من ناحية الشمال، وإلى الشرق منه يقع المركز الثقافي والتجاري، الذي يمتد شرقًا ليصل إلى حصن المصمك الأثري الذي شهد مولد الدولة السعودية الحديثة على يد صاحب الجلالة الملك عبد العزيز طيب الله ثراه. وإلى الغرب من المسجد يقوم مركز تجاري حديث (مركز المعيقلية التجاري). وقد روعي ربط هذه العناصر العمرانية بنمط يأخذ بمزايا التحديث، ويبقي على ماللقديم من قيمة وأصالة.

وقد صدرت الموافقة السامية عام ١٣٩٩هـ على إنشاء مكتب متخصص تابع للهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض للقيام بمهمة متابعة تطوير وتنفيذ المشروع، تطور إلى (مركز المشاريع والتخطيط) الذي يحظى بعناية وتوجيه سمو رئيس الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض وسمو نائبه.

**عناصر المشروع:**

يغطي المشروع منطقة وسط المدينة التي تمثل الرمز، والتاريخ، والتراث، وعبق الماضي العريق، وتشتمل على:

أ - مبانٍ إدارية: لكل من الإمارة والشرطة والأمانة، تم تشييدها في الجهة الجنوبية من المشروع، وتضم مواقف لما يزيد على ١٣٠٠ سيارة، كما تشتمل على منطقة خضراء من ناحية الجنوب مطلة على شارع طارق بن زياد، وقد روعي في فكرة التصميم ربط المباني الإدارية الثلاثة، لما لنشاطها من ارتباط مباشر مع بعضها وبسمو أمير المنطقة لتسهيل الاتصال بينها لما يخدم المصلحة العامة، ويخفف عبء المراجعة على الجمهور.

ب - قصر الحكم: حيث كان جلالة الملك عبد العزيز- رحمه الله- يستقبل أفراد شعبه، واستمراراً لهذا التقليد التاريخي فإن قصر الحكم سوف يستمر في مهمته الحيوية القديمة، وبالروح نفسها التي بدأها مؤسس الدولة السعودية الحديثة، ويضم صالات الاستقبال في المناسبات العامة والخاصة، كما يحتوي على الخدمات المساعدة لذلك، وقد جرى تصميمه ليتشكل بالطابع المعماري التقليدي المحلي، وليكون وحدة عمرانية متناسقة مع ساحة العدل والمسجد الجامع. وقد أعيد بناء القصر على أرض مساحتها ١١,٥٠٠ متر مربع وتبلغ مساحة مبانيه ٣٥,٠٠٠ متر مربع، ويشتمل القصر على جناح ملكي يضم مكاتب ومجلساً وقاعات استقبال، وجناحاً لسمو أمير منطقة الرياض، وجناحاً لسمو نائبه، وقد استُلهم تصميم هذا القصر من ملامح العمارة المحلية.

ج - المركز الثقافي والتجاري: كعنصر متمم لخدمات المشروع حيث يحتوي على مكتبات وقاعة محاضرات ومتاحف.

د- جامع الإمام تركي بن عبدالله : الذي يمثل المسجد الرئيس والجامع الكبير للمدينة، ويحتل مكانة خاصة في نفوس أبنائها، وقد أُعيد بناؤه على أرض مساحتها ١٦,٨٠٠ متر مربع ويتسع لحوالي ١٧,٠٠٠ مصل، كما يشتمل على سرحة ومكتبين إلى جانب سكن لإمام المسجد والمؤذن. وأقيم على جانبيه مئذنتان ارتفاع كل منهما ٥٠ متراً، ويعكس تصميمه الطابع التقليدي للعمارة في منطقة الرياض كما تعكسها تفاصيله المعمارية وطريقة تأثيثه وفرشه.

هـ - ساحة العدل الشهيرة: التي تطورت لتخدم الأغراض نفسها التي سبق أن خدمتها، مع الإبقاء على كونها عنصراً عمرانياً يربط قصر الحكم بجامع

الإمام تركي بن عبد الله ومركز المعيقلية التجاري، مع مراعاة سهولة حركة مرور المشاة والسيارات وإيجاد موقف مناسب للسيارات تحتها، وتتناثر في أطراف هذا الميدان أشجار النخيل، وقد هيئ الميدان لإقامة الاحتفالات العامة والمناسبات الرسمية والشعبية، وتشتمل الساحات العامة على: ميدان العدل، ساحة الصفاة، ساحة المصمك، ساحة الإمام محمد بن سعود، وترتبط هذه الساحات ببعضها ارتباطًا بصريًا وعضويًا بممرات صُممت بحيث تبرز السمات المميزة لكل عنصر.

و- المراكز التجارية الخاصة والعامة: التي تشكل عامل جذب للمنطقة، لما لأسواق وسط المدينة من طابع تقليدي وأصالة محلية لاتتوافر في الأسواق الأخرى،من حيث وجود العدد الكافي من الأنشطة التجارية المختلفة في موقع واحد، مع العناية بإبراز الطابع المحلي في تصميم هذه الأسواق، واستخدام الأساليب الحديثة في التشغيل والخدمات لهذه المراكز التجارية.

ز- مواقف السيارات: التي تشمل عددًا كافياً ضمن المباني الحكومية والمراكز التجارية، إضافة إلى مواقف السيارات المصممة لخدمة المترددين على المنطقة.

## مراحل تنفيذ المشروع:

نظرًا لكبر حجم المشروع ووقوعه بمنطقة دائبة النشاط فقد قسم على ثلاث مراحل:

**المرحلة الأولى:**

وتشمل مباني الإمارة والشرطة والأمانة، بالإضافة إلى مواقف السيارات.

**المرحلة الثانية:**

وتشمل جامع الإمام تركي بن عبدالله، وقصر الحكم، والمركز الثقافي،

والميادين والساحات العامة والمجمعات، ومركز المعيقلية التجاري ومراكز تجارية أخرى.

**المرحلة الثالثة:**

تشمل هذه المرحلة كلاً من المنطقة المحصورة بين شارع الثميري شمالاً، وشارع طارق بن زياد جنوبًا، وشارع الملك فيصل شرقاً، وشارع الإمام محمد ابن عبد الوهاب غربًا، والمنطقة التي يحدها شارع الإمام تركي بن عبد الله شمالاً، وشارع طارق بن زياد جنوباً، وشارع يحيى بن أكثم شرقاً، وطريق الملك فهد غربًا.

وتبلغ مساحة المناطق التي تشملها هذه المرحلة نحو ٣٢ هكتارًا، أي حوالي ٦٠٪ من إجمالي مساحة منطقة قصر الحكم، ومبانيها قديمة وأغلبها آيل للسقوط.

ويهدف تطوير هذه المناطق إلى تحسين مظهرها لوجودها في قلب ومركز المدينة ورفع المستوى العمراني فيها، وتوفير المرافق التجارية والمكتبية والسكنية اللازمة لإعادة تأهيل منطقة قصر الحكم كمركز تجاري وإداري رئيس للمدينة.

وتتسم المرحلة الثالثة بالأهمية والتعقيد نظرًا لتغطيتها لمساحات واسعة من الأراضي الخاصة، فضلاً عن تعدد الملكيات فيها وتداخلها وصغر حجمها.

## دور الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض:

للهيئة العليا دور أساس في تنفيذ المرحلة الثالثة من برنامج التطوير، وإن كان يختلف في طبيعته عن ذلك الذي قامت به في المرحلتين الأولى والثانية. ويتمثل هذا الدور في التخطيط وإدارة التطوير، إلى جانب القيام ببعض الأعمال الإنشائية الضرورية لتزويد المنطقة بالخدمات والمرافق العامة اللازمة وكذلك القيام ببعض الأعمال البسيطة العاجلة الهادفة إلى تحسين مظهر المنطقة وتشجيع التطوير فيها. وذلك في الوقت الذي يقوم فيه القطاع الخاص بتطوير المرافق

التجارية والمكتبية والسكنية ومواقف السيارات، ويأتي هذا الدور منسجماً مع سياسة الهيئة الرامية إلى إشراك القطاع الخاص في تعمير وتنمية المدينة.

وقد انتهى بحمد الله تنفيذ المرحلتين الأولى والثانية، و بدأ العمل منذ مدة في المرحلة الثالثة والأخيرة، وأصبحت منطقة قصر الحكم تمارس دورها السياسي والإداري والاقتصادي، ومهيأة لتعاون الاستثمارات الخاصة التي بدأت تتسابق في أخذ دورها الوطني في حركة التطوير والتنمية.

## مركز المعيقلية التجاري:

التزاماً بالخط العام لتطوير مركز المدينة(منطقة قصر الحكم)،الذي يعد قلب الحركة الاقتصادية والتجارية على الرغم من انتشار الأسواق على سائر أنحاء المدينة واجتذاباً للقطاع الخاص وتنمية اهتمامه بوسط المدينة بتاريخه وتراثه مع تطوره الحديث، تم إنشاء شركة ذات مسئولية محدودة بمسمى"الشركة السعودية لمركز المعيقلية التجاري" تتولى إنشاء وإدارة سوق كبير تنقل إليه أصحاب المحلات التجارية القديمة التي أزالها التخطيط الحديث للمنطقة، ودخلت الأمانة كأحد الشركاء المؤسسين بتقديم حصتها ممثلة في الأرض التي قام عليها(مركز الشركة) التي صدرت الموافقة الملكية الكريمة على إنشائها، والتي تعد خطوة رائدة على مستوى المملكة بملاحظة أن هدف الشركة خدمي أكثر منه ربحي، ويدخل في أغراضها إنشاء المجمعات السكنية والتجارية على أرض المعيقلية المملوكة للأمانة.

أما رأس مال الشركة، فقد وزع بالتساوي بين شركاء أربعة: أمانة مدينة الرياض، المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، مصلحة معاشات التقاعد، والشركة العقارية السعودية. وحصة الأمانة – كما قدمنا– الأرض الواقعة غرب المسجد الجامع الكبير، كما شكل مجلس لإدارة هذه الشركة. مع تحديد صلاحياته،

وإجراءات انتقال الحصص بين الشركاء ومختلف الأمور التي تتعلق بالشركة.

وقد تم استكمال إنشاء مبنى مركز المعيقلية التجاري الذي يضم ١٠٠٠ محل في الدور الأرضي والأول، ومكاتب وفندقاً في الأدوار العليا، ومواقف للسيارات تحت الأرض.

**كما تمت إقامة الأسواق والمجمعات التجارية التالية:**

- سوق الديرة (٤٠٠محل)
- مجمع سويقة التجاري (٢٦٠محلاً)
- سوق الأوقاف الخيرية (٤٤ محلاً تجارياً و٢٨ مكتباً)
- محلات ملحقة بمسجد المصمك (١٥محلاً)
- محلات ملحقة بجامع الإمام تركي بن عبد الله (١٥محلاً)

**شركة الرياض للتعمير:**

أُنْشِئَت هذه الشركة لإتاحة الفرصة للمستثمرين من رجال الأعمال والملاك للإسهام في تطوير منطقة قصر الحكم، وهي شركة مساهمة تستهدف -أساساً- إقامة المرافق التجارية والمكتبية والسكنية وما يتصل بهذا النشاط من تنمية الأراضي والتعامل في العقارات وإقامة المتنزهات، والمجمعات السياحية، وإنشاء المعارض، وبيعها أو تأجيرها أو إدارتها.

وقد أختيرت (الرياض) كمركز لاستثمارات الشركة نظراً لوضعها كعاصمة للبلاد، وكمركز سياسي وإداري ومالي وتجاري رئيس في منطقة الخليج والشرق الأوسط.

كما اختيرت منطقة (قصر الحكم) كمنطلق لنشاط الشركة، لموقع المنطقة المتميز وسط مدينة الرياض وأهميتها التاريخية وثبوت جدوى الاستثمار فيها.

وبدأت الشركة فعلاً نشاطها، في إعادة التصميم العمراني للأجزاء التي أسندت إليها في تطوير منطقة قصر الحكم.

إن مشروع تطوير منطقة قصر الحكم من ثمرات إشراف الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض وتنفيذ جهازها (مركز المشاريع والتخطيط)، بالتنسيق مع أمانة مدينة الرياض والجهات الأخرى ذات العلاقة.

## ثانيًا : مشاريع متميزة:

**١- مستوطنة جامعة الملك سعود:**

وهي عبارة عن مدينة حديثة متكاملة بكل احتياجاتها وخدماتها من مباني الكليات والإدارة، ومراكز البحوث والمساكن والحدائق والملاعب والمستشفى، وتقع على مساحة تسعة ملايين متر مربع، وقد بدأت تغير الشكل الصحراوي لطبيعة الأرض في منطقتها وتحولها إلى واحة خضراء، وتعد إنجازاً حضارياً متقدماً بمختلف المعايير.

**٢- مستوطنة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.**

وهي على غرار جامعة الملك سعود إلا أنها أصغر حجمًا، إذ تبلغ مساحتها الكلية أربعة ملايين متر مربع، ولكنها تحتل موقعًا متميزا، فهي على ملتقى الطرق الرئيسة إلى الرياض سواء من المطار أو من طريق الدمام السريع، يطالعها القادم أمامه شامخة عملاقة توحي بعظمة المدينة التي تمثلها.

**٣- مشروع المسح الجوي لمدينة الرياض.** الذي يعد أحدث مشروع من نوعه

في الشرق الأوسط ، حيث يتم إلى جانب إعداد الخرائط الحديثة، إعداد شرائط رقمية ممغنطة. وعن طريق الحاسب الآلي يتم تحديث هذه الخرائط، وإضافة الشوارع الجديدة إلى جانب الحصول على خرائط نوعية للمباني والمنشآت العامة على شاشة الحاسب الآلي.

٤- **القضاء على ظاهرة المساكن العشوائية،** التي كانت في طريقها إلى الظهور منذ عدة أعوام، بإقامة الضواحي لذوي الدخل المحدود وغيرهم، فهيأت لهم السكن الصحي العصري وفقاً ا للمخطط العام وفي النطاق الجغرافي المحدد، وحفظت للمدينة تنسيقها وجمالها ورونقها، وجدير بالذكر أن ظاهرة المساكن العشوائية تم القضاء عليها في العاصمة، وفي أغلب مدن المملكة لشمول خطة التنمية حواضر المناطق وقراها وهجرها، ونتيجة للسياسة المتميزة التي أتاحت منح الأراضي بالمجان للمواطنين المستحقين، وتوفير القروض الميسرة لراغبي البناء، وإقامة أحياء متكاملة الخدمات لذوي الدخول المحدودة وغيرهم، وحركة التعمير والتشييد النشطة في كل مكان، ثم التنسيق بين مختلف الجهات ذات العلاقة في إزالة ما قد يوجد من المساكن الهامشية والعشوائية حتى لا تشوه وجه المدينة، أو تسيء إلى صورة الإنجازات الرائعة في كل مجال.

## ثالثًا : جهود أجهزة الخدمات والمرافق العامة:

### أ- في المرافق العامة:

الإسكان: لم يعد مشكلة تقلق المسئولين بعد المنح السامية للأراضي، وإنشاء صندوق التنمية العقارية، وتخصيص عشرات البلايين من الريالات لإقراض المواطنين قرضاً حسناً بدون فوائد ليحقق لهم آمالهم في إنشاء البيوت المستقلة التي تضمهم وعوائلهم ويتملكونها، فضلاً عن المجمعات السكنية الضخمة والمتعددة في

مواقع مختلفة التي أنشأتها وزارات: الأشغال والإسكان، والصناعة والكهرباء، والخارجية، والجامعتان العتيدتان، والقوات المسلحة، والحرس الوطني، وقطاعات الأمن، ومؤسسة النقد، وصندوق التنمية السعودي.

وهناك أحياء سكنية تعد في حكم المدن الصغيرة أو الضواحي تولتها الأمانة، كضاحية (العريجاء) المقامة على مساحة ٤٥ كم٢، وتضم ٣٦ ألف قطعة سكنية بمختلف المرافق والخدمات [٨]، وضاحية (لبن) المعادلة في مساحتها ومساكنها وخدماتها لضاحية العريجاء، فضلا عن المستوطنات الأخرى في عدد من أحياء المدينة.

وفي (قطاع الطرق) نفذ الطريق الدائري وهو بطول ٩٤ كم- كما قدمنا- وطرق وشوارع رئيسة نفذتها الأمانة بمسطحات أكثر من ١٦٠ مليون متر مربع،فضلاً عن٢٣ مليون متر مربع أخرى نفذتها وزارة المواصلات، كما تم إنجاز ٣٦ نفقاً و٢٨ جسراً للسيارات، و١٢نفقاً و١٦ جسراً للمشاة، وهناك مشاريع ضخمة تم استكمالها تشمل (طريق الملك فهد) الذي يقطع المدينة من الجنوب إلى الشمال، وأصبح أهم الشرايين الأساسية للمدينة، ثم إنشاء محطات نقل ومحطات تحويل ومفاعلات جهد وغيرها.

وفي (مرفق المياه) تجاوزت المدينة مرحلة الاعتماد على المياه الجوفية وحدها، إلى ضخ المياه المحلاة المستجلبة من محطة مدينة الجبيل على الخليج العربي، والتي استخدمت في إقامتها أحدث الأساليب العلمية والتقنية، بطاقة قدرها ٩٥٠ ألف متر مكعب يومياً، وبلغ إجمالي أطوال شبكات المياه حتى نهاية عام ١٤٠٨هـ (١٩٨٨م) ٧٢٢٤ كم بينما كان في عام ١٣٩٩هـ (١٩٧٩م) ٢٤٠٧كم، وحركة التطوير مستمرة ومتنامية.

كما تمت تنقية مياه المجاري وضخها للخدمات الزراعية وتشجير مشروعي جامعة الملك سعود وحي السفارات ومطار الملك خالد الدولي، وري وتشجير الطريق الدائري وغيره، وذلك فضلاً عن الاهتمام بحفر الآبار وتوجيهها لري الحدائق وسقيا الأشجار.

أما (شبكة الصرف الصحي)، التي بدأ تنفيذها منذ ٣٥ عاماً بطول ٣٥ كم فقط، ثم توقفت مدة طويلة، فقد وصلت في التوسعة الأولى عام ١٣٩٩هـ (١٩٧٩م) إلى خطوط أطوالها ٧٥٩ كم وفي عام ١٤٠٨هـ (١٩٨٨م) بلغت ١٦٦٦ كم تخدم حوالي ٦٥٪ من السكان، وتتجه الخطة إلى تعميم نظام الصرف الصحي ليشمل كافة المناطق المتطورة والمأهولة بالمدينة، ويعود السبب في عدم تغطية جميع أحياء المدينة بشبكة الصرف الصحي الى السرعة الفائقة في نمو الأحياء الجديدة في أطراف المدينة وتنامي مساحتها الكلية بمعدلات عالية جداً.

وتتولى الأمانة مشاريع( تصريف السيول) وهي، كما هو معلوم، من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى خطط طويلة المدى.

وفي مجال (الاتصالات) تم استخدام الأقمار الصناعية بافتتاح محطة الرياض للاتصالات (ومن المعلوم أن المؤسسة العربية للاتصالات الفضائية يقع مقرها في مدينة الرياض ولها محطة تحكّم خاصة بالقمر الصناعي).

وفي قطاع (الهاتف والبرق) شهدت الشبكة الهاتفية تطوراً كبيراً، فقد بدأت اتصالات المدينة في عام ١٣٩٦هـ (١٩٧٦م) بأربعة مقاسم و٣٥,٧ ألف خط عامل،وحالياً تضاعفت أنشطتها وخدماتها: فلديها حتى عام ١٤١١/ ١٤١٢هـ

عدد الخطوط:

| | |
|---|---|
| ٣٣٤١٧٣ | خطاً عاملاً على أحدث تقنية للاتصالات منها: |
| ٥٨٨٦ | خط هاتف سيار |
| ٣١١٦ | خط تلكس |
| ١٥٩٩ | خط هاتف عُملة |

**عدد المقاسم:**

٢٤ مقسماً موزعة على أحياء المدينة

**عدد مكاتب الاشتراكات:**

٥ مكاتب موزعة على مناطق المدينة

**مكاتب البرق:**

١٠ مكاتب منتشرة في أنحاء المدينة

وفي (قطاع الكهرباء) تمت إنجازات ضخمة في محطات التحويل ومحطات التوزيع وزيادة أطوال الشبكات بمعدلات تفوق القياس، أما المشتركون في الكهرباء فقد ارتفع عددهم من ٧٩٧٩١ منذ ١٥ سنة إلى ٤٣٨٤٦٢ مشتركًا في عام ١٤١١هـ . ويزداد عددهم سنة بعد أخرى، ويبلغ حجم الاستهلاك الصناعي (٧٣٨٣٧٢ ميجا وات / ساعة) وتزيد الطاقة الكهربية المباعة على (١٢مليون ميجا وات / ساعة).

**ب – في الخدمات العامة الرئيسة:**

والتي تكتمل بها صورة التطوير العمراني والحضري الذي تعيشه الرياض

وتنعم بمنجزاته نشير إلى مايلي:

- في (الخدمات الدينية) كان عدد المساجد والجوامع منذ خمس عشرة سنة ٤٤٥ مسجدا، فوصل منذ عام مضى إلى ٢٠٠٠ مسجد و ٣٢٠ مسجداً جامعاً تقام فيها صلاة الجمعة.
- (الحرس الوطني) ومنشآته الخاصة ومنشآته الحديثة في المجالات المختلفة- تعليمية، وصحية، واجتماعية...إلخ.
- (القوات المسلحة) ومنشآتها الضخمة فضلاً عن منشآتها الحديثة المتعددة.
- (الخدمات الأمنية) التي تمثل سمة أساسية من سمات المجتمع السعودي، والتي يرمز لها مبنى وزارة الداخلية الحديث ومنشآت الوزارة وفروعها المنتشرة في جميع أحياء المدينة.
- (المدارس) كانت في عام ١٣٩٦هـ (١٩٧٦م) ٣٤٥ مدرسة، وتجاوزت في العام الماضي ١٠٨٨ مؤسسة تعليمية (للبنين والبنات) حكومية وأهلية، أما الطلبة والطالبات في المدارس فكانوا حوالي ١٤٠ ألف طالب وطالبة، ويتجاوزون حاليًا نصف مليون طالب وطالبة، فضلا عن المدارس والمعاهد ذات الصبغة التدريبية ورياض الأطفال التابعة للجمعيات الخيرية وغيرها.
- ( جامعتا الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية) تضاعف عدد الكليات فيهما ثلاثة أضعاف، غير المعاهد العليا ومراكز البحوث والكليات والمعاهد المتخصصة فنية وعسكرية، أما الطلاب فكانوا ١٢٥٠٠ طالب فتضاعف عددهم خمسة أضعاف على الأقل.
- في (المستشفيات) كان عدد الأسَرة حوالي ١٧٠٠ سرير، فتضاعف إلى ٧٢٠٤ أسرّة منذ عامين فضلا عن المنشآت الطبية ذات المستوى الرفيع،

وهناك مشاريع تحت التنفيذ تصل طاقتها السريرية إلى ثلاثة آلاف سرير، فضلا عن المستشفيات ذات المستوى العالمي، كمستشفى الملك فيصل التخصصي ومستشفى الملك خالد التخصصي للعيون ومستشفى الملك فهد الوطني، ومستشفيات القوات المسلحة وقوى الأمن والحرس الوطني وغيرها، إضافة إلى العديد من المستشفيات والمستوصفات والعيادات الخاصة المنتشرة في أحياء المدينة.

- (وزارة الخارجية) ومبناها الحديث الذي أقيم شرق بوابة العاصمة (الناصرية سابقاً) على مساحة نحو ٨٤ ألف متر مربع، الذي أخذ من ملامح الفن المعماري الإسلامي التقليدي مع حداثة التقنية المعمارية، وليتكامل مع حي السفارات وحي سكان موظفي الخارجية.

- كان (لرعاية الشباب) ملعبان في عام ١٣٩٦هـ (١٩٧٦م) فأصبحت تضم ١٣ ملعبًا ومؤسسة رياضية، كما تضم ١٤ اتحادًا رياضيًا لمختلف الألعاب، وأربعة أندية من الفئة (أ) فضلاً عن (استاد الملك فهد الدولي) ذي الأغراض المتعددة، وهو من أحدث وأرقى المنشآت على المستوى العالمي.

- (المنشآت الثقافية والعلمية) متمثلة في (مكتبة الملك فهد الوطنية) و(مكتبة الملك عبد العزيز)، و(مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية)، و(دارة الملك عبد العزيز) ومؤسسات المجلس الأعلى لرعاية الشباب.

- وفي مجال (النقل الداخلي) برزت خدمات مرفق النقل الجماعي الذي تجاوز عدد خطوطه ٢٥ خطًا رئيسًا تغطي المدينة تغطية شبه كاملة،فضلاً عن آلاف السيارات (الليموزين والتاكسي) وهناك (خط السكة الحديدية) الذي يربط الرياض بالمنطقة الشرقية في الدمام بتطوره الحديث، الذي سهل حركة النقل بنسبة ٧٠٪ فضلاً عن تجهيز الميناء الجاف لنقل البضائع

بواسطة السكة الحديد ووضع خط الرياض جدة في مقدمة المشروعات المستقبلة.

- وهناك ( الخدمات الإدارية) المثلة في الديوان العام للخدمة المدنية، ومعهد الإدارة العامة، فضلاً عن مكاتب ووكالات الهيئات الإقليمية والدولية التي تتخذ من الرياض مقرًا لها، ومنها:
- الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- المعهد العربي لإنماء المدن.
- المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
- المكتب الإقليمي للشرق الأوسط لشئون المكفوفين.
- (النشاط الاقتصادي) ممثلا في وزارة الاقتصاد، والمؤسسة الاقتصادية والبنوك.
- (النشاط السياحي) والمعالم الأثرية في الرياض والدرعية، والسياحة الحديثة ومجموعة الفنادق ذات المستوى العالمي.
- أما (صندوق التنمية العقارية) فقد كان له- كما قدمنا- دور كبير في انطلاق حركة الإنشاء والتعمير بما يقدمه للمواطنين من القروض بلا فوائد، فقد بلغ عدد القروض منذ بداية العمل بنظام الإقراض في عام ١٣٩٥هـ (١٩٧٥م) حتى الشهور الأولى في عام ١٤٠٩هـ (١٩٨٩م) أكثر من ٩١٤٧٣ قرضاً تجاوزت قيمتها ٣٦ مليار ريال سعودي. أي مايقارب الملياريـن ونصف المليار ريال في العام الواحد.

- وفي (الخدمات البريدية) أقيم في وسط المدينة مجمع البريد الرئيس الضخم على مساحة كلية ١٠٥ آلاف متر مربع، وبأحدث طراز معماري وأحدث التجهيزات والمعدات، وهناك ٢٤ شعبة بريدية موزعة على أنحاء المدينة، وقد بلغ حجم البريد الصادر ٨٥ مليون مادة، وحجم الوارد ٩١ مليون مادة بريدية، أما خدمات البريد الممتاز فقد وصلت إلى ٢٥٥ ألف مادة، وأما البريد الإلكتروني فقد امتدت خدماته إلى ست مدن أخرى في المملكة وتسع دول شقيقة وصديقة.

- أما (المصانع) فقد ارتفع عددها من ١٨١ مصنعاً عام ١٣٩٥هـ/١٩٧٥م إلى ٧٠٩ مصانع عام ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م، وأقيم لها حي كامل أطلق عليه (المدينة الصناعية) جنوب شرق الرياض. وهناك ( الشركة السعودية للصناعات الأساسية - سابك)، و (المؤسسة العامة للبترول والمعادن- بترومين)، (ومصفاة بالرياض).

وبفضل من الله ثم برعاية خادم الحرمين الشريفين- أيده الله- وولي عهده الأمين، ودعم ومتابعة الحكومة الرشيدة، وتكاتف مختلف قطاعات النشاط، تمت إنجازات كبرى في كل مجال، يضيق هذا الحيز عن سردها، والخطط التنموية الطموحة يجري تنفيذها بمهارة ودقة، وفي تفهم كامل لآفاق السياسة العامة وتطلعاتها، لاختصار عنصر الزمن واحتلال بلادنا العزيزة موقعها في الصفوف الأولى بين دول العالم المتحضر.

# الفصل الثالث

## أمانة مدينة الرياض.. وبعض التجارب الرائدة

### تمهيد:

عرضنا في الفصل السابق وفي لمحات خاطفة بعض مظاهر التطوير الحضري والعمراني في مدينة الرياض، وما كان لنا أن نحصي هذه المظاهر، أو نتتبع تفصيلاتها، أو نتعمق في أبعادها، فقدتكفلت مختلف الأجهزة المعنية بذلك وصدر عن كل قطاع وكل نشاط كتب وإحصاءات وتقارير ودراسات، تحكي قصة مدينة كبرى وعاصمة بارزة شقت طريقها إلى المقدمة في مجالات التحضر والعمران، والاقتصاد والصناعة والتجارة، والمرافق والخدمات، والعلوم والتقنية وغيرها، وقامت قلاع الإنجاز شامخة في كل موقع معبرة بذاتها عن مدى التقدم الحضاري الذي تحقق في بلادنا خلال مدة قصيرة جداً لا تقاس في عمر الزمن.

وكانت أمانة مدينة الرياض، مطالبة بتمهيد الطريق أمام كل مرفق ينشط وكل قطاع يعمل، وتحاول التنسيق بين مختلف الجهات في مراحل العمل المختلفة، حتى تتحقق الأهداف الفرعية لكل جهة في نطاق الأهداف العامة للخطط التنموية الشاملة.

وفي الوقت نفسه كانت الأمانة مطالبة بتنفيذ مهامها الأساسية في النهوض بمرافق المدينة وخدماتها إلى المستوى اللائق بعاصمة مملكتنا الحبيبة، وتهيئةأسباب الصحة والراحة والسلامة لقاطنيها، والاستجابة اليقظة لحاجاتهم ومطالبهم اليومية المتنامية .

وقد استنفرت جميع أجهزة الأمانة القائمة وقتئذ، ورغم أنها لم تكن مؤهلة، كمًا، ولاكيفا، لهذا التحدي الكبير، فقد قبلت به ونجحت في تجاوزه بفضل من الله ثم بجهود العاملين المخلصين ورعاية الدولة ودعمها، ومتابعتها وتشجيعها.

وفي هذا نشير إلى بعض التجارب الرائدة لأمانة مدينة الرياض، فيما يلي:

## أولاً: النظافة العامة والتخلص من النفايات:

### تمهيد:

لم تعد شئون المدن، وعلى الأخص المدن الكبرى، تساس أو تدار بمعزل عن الدراسات العلمية، المقارنة والتطبيقية، التي تتناول الجوانب التاريخية والجغرافية والاجتماعية والاقتصادية والسكانية والإسكانية والتخطيطية، ثم بدأت في العقود الأخيرة عوامل أخرى تجذب اهتمامات المفكرين والعلماء والباحثين بعد انتشار ظاهرة النمو السريع في حجم المدن والتزايد المتنامي في عدد السكان، حتى باتت مشكلات المدينة في العصر الحديث مثار اهتمامات الباحثين في مختلف الفروع سعياً لتوفير ظروف أفضل، ومناخ أنسب وركائز أثبت، وأساليب أحدث، لتسيير شئون المدينة وتوفير الخدمات المحلية الأساسية لمجتمعها الحضري المتطور.

ولئن كان هذا الوضع يمثل السمة المميزة لحركة التحضر العالمية، فإن الأمر في المملكة العربيه السعودية لم يقف عند تطبيق النهج المعاصر، بل انطلقت عمليات التحضر في اتجاهات عديدة ثم انتظمت في عقد خطط التنمية الطموحة، وأحدثت آثارها في مختلف مجالات التحضر. أما العاصمة (الرياض) فكانت ولاتزال تمثل القدرة في التحديث والتطوير بمعدلات عالية جداً، وبمقاييس فاقت كل توقع.. وكانت الخدمات البلدية مواكبة لحركة النهضة والتقدم التي أرسى قواعدها جلالة المغفور له الملك عبد العزيز آل سعود- رحمه الله- ونمَّاها خلفاؤه

الميامين، ودفعها دفعات كبرى خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين، حفظهما الله.

وفي مقدمة الخدمات البلدية الرئيسة التي نالت اهتماماً بارزاً وعناية فائقة (خدمات النظافة العامة)، فمنذ مطلع عام ١٣٩٧هـ أخذت أمانة مدينة الرياض بزمام المبادرة، وتصدت بأجهزتها المتاحة، وهي ضعيفة جداً آنذاك حيث كان عدد العمال صغيراً لدرجة لا تتناسب وحجم المدينة، مما اضطر الأمانة إلى الاستعانة بطائفة من المقاولين المحليين، وغيرت الصورة المهتزة التي كانت عليها النظافة وقتئذٍ، ثم بدأت مرحلة جديدة دخلت فيها إحدى الشركات العالمية المتخصصة لتتولى نظافة منطقة وسط المدينة، وانتهى عقدها لتحل شركة أخرى محلها، ثم حلت محلها حالياً شركة وطنية متخصصة، وتظل المساحات الباقية خارج العقد من مسئولية الأمانة.

**أ- النظافة العامة:**

النظافة كمفهوم ومضمون ليست غريبة على مجتمعنا، ولا وافدة عليه، ولا مستجلبة إليه، فنحن- في المملكة العربية السعودية- نعيش في ظلال الإسلام الحنيف الذي بزغ نوره في رحابها الطيبة، وتفجرت ينابيعه في أرضها الطاهرة.

والإسلام يحض على النظافة ويدعو إليها، فهو دين الطهارة، في الجسم والجوارح والقلب واللسان والمظهر والمخبر والمجتمع والبيئة، وليس من دين كالإسلام يدعو إلى الطهارة والنظافة، في الوضوء وقبل الوقوف أمام الخالق للصلاة،، وفي المسجد والمنزل، وفي الطريق، وفي كل مكان.

والنظافة من الخدمات التي تتصل وترتبط وتؤثر وتتأثر بالعديد من الظواهر والعناصر والمقومات والخدمات.. مثل: الموقع وطبيعة أرض المدينة وما حولها

وطرقها ومسالكها ومساحتها الكلية والمعمورة، والسكان ونوعياتهم ومعدلات النمو السكاني وتحليلاتها، والمناخ والطقس ، والحرارة والرطوبة على مدار العام، والأمطار والسيول، والرياح واتجاهاتها وتوقعات ما قد تحمله من غبار ورمال.. وأهمية التشجير والمساحات الخضراء في داخل المدينة وحولها، وحركة النقل والمواصلات في ومن وإلى خارج المدينة والبيئة وظروف الحياة الاجتماعية والنشاط الاقتصادي والتجاري والحركة العمرانية وغيرها..

لقد أصبحت خدمات النظافة عملية. علمية (نظرية وتطبيقية) ذات أبعاد مختلفة، تأخذ في الحسبان الظواهر والعوامل المشار إليها، كما توضع الخطط والبرامج لمراحل عمليات النظافة التنفيذية- من جمع النفايات وتنظيف الشوارع والطرق في مختلف الأحياء القديمة والجديدة، ومراعاة استخدامات معطيات العلم ووسائل التقنية والأساليب الحديثة في هذه المراحل، وفي اختيار طرق التخلص من المخلفات التي تناسب طبيعة وظروف المدينة، ثم في إدارة وتنظيم ورقابة هذه العمليات، ومايدور في فلكها من عناصر بشرية وآلات ومعدات وأدوات، وفي التعامل مع الناس ومخاطبتهم وتوعيتهم واستنفار نوازعهم الخيِّرة لخدمة مدينتهم ونظافتها وتجميلها.

وقد قدمت الأمانة عدة دراسات عن نظافة مدينة الرياض، استعرضت المعلومات الأساسية عن موقع المدينة ووضعها الجغرافي من حيث الأرض والمناخ والمساحة.. ثم السكان والنشاط الاجتماعي والاقتصادي، ومعدلات التنمية السريعة والحركة العمرانية المذهلة فيها وأثارها على نمو المدينة، وتطرقت إلى مراحل تطور النظافة العامة خلال الخمس عشرة سنة الأخيرة، وعرض أبعاد إحدى التجارب الناجحة.(٩)

وفي استعراض لواقع العمل في هذه الخدمة الحيوية،تناولت الدراسات ، المبادئ النظامية والقانونية التي تحكم عمليات وإجراءات النظافة العامة بالمملكة.. ودور أجهزة الأمانة في الإشراف على أداء شركات النظافة المتعاقدة معها، إضافة إلى دورها التنفيذي في نظافة المناطق الخارجة عن حدود هذه العقود، ودور اللامركزية في عمليات نظافة المدينة بدخول البلديات الفرعية في أعمال المراقبة، كما عرضت الدراسة لشئون صحة البيئة وارتباطها بالنظافة، وسياسة المملكة، وخططها لتوفير أفضل الظروف وأنسبها لراحة المواطن وصحته وسلامته حتى يحقق طموحاته وطموحات وطنه في الرقي والازدهار. وعن إيجابيات وسلبيات التجربة عرضت لاتجاهات البحث العلمي واستخدامات التقنية في مختلف العمليات المتصلة بالنظافة، وإدارة وتنظيم وتشغيل وصيانة هذه العمليات، والمرئيات، والمقترحات حول توقعات المستقبل، وخرجت هذه الدراسات إلى واقع التطبيق العملي، ونشرناها في صورة كتاب شامل لعناصر هذا الموضوع وتسلسل خطوات العمل فيه وضمّناها ملاحق عن التفصيلا ت للرجوع إليها، ودعمناها ببعض الصور الملونة والخرائط التوضيحية والجداول والرسوم البيانية لمزيد من الفائدة.. كما قدمنا العديد من البحوث العلمية والتطبيقية التي عرضت ونوقشت في مؤتمرات وندوات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

وفي معرض الجانب العلمي- النظري والتطبيقي- طرحنا قضية النظافة بأبعادها المختلفة والتطورات العلمية والتقنية التي مرت بها. وأن الرياض (العاصمة) حين أخذت بأحدث معطيات العلم والتقنية في نظافتها، ووجدت من تشجيع الدولة وسخائها كل عون، حاولت أن تقدم نموذجاً طيباً لإنجاز البلديات، حين تخلص النيات وتتعاون الكفاءات، ويكون الصالح العام هو الهدف الأول والأسمى.

وقد ركزنا على نقطة مهمة هى: أننا بدأنا الاستعانة بإحدى الشركات العالمية المتخصصة، سلمناها منطقة العمل على مستوى جيد من النظافة، وظل جهاز الأمانة يعاونها لعدة شهور حتى تأقلمت وثبتت خطاها على الطريق السليم، ثم تابعنا الأداء في مراقبة جادة ومتمرسة مع تهيئة مختلف الظروف لا نطلاقة العمل لرفع مستوى النظافة في المدينة، حتى وصل بعون الله ثم بجهود العاملين في الميدان إلى المستوى اللائق، ولا نقول الأمثل، لإحدى العواصم العربية والإسلامية ذات الشأن.

وهناك جانب آخر من جوانب تجربة (الرياض)، وهو أننا حرصنا منذ البداية على استبقاء المساحة الأكبر من المدينة وضواحيها، تحت الإدارة المباشرة لجهاز النظافة بالأمانة، حتى لا يبتعد عن المسئولية في هذا القطاع الحيوي، وفي الوقت نفسه يفيد من الاحتكاك بالخبرات العالمية، والتمرس على استخدام المعدات والآليات الحديثة، وأساليب التنظيم والإدارة والصيانة في هذا المرفق، والحمد لله ظل مستوى المناطق التي تتولاها الأمانة لا يقل عن الذى تتولاه الشركة، ولا يكاد المرء يميز بين حي وآخر في وسط المدينة وأطرافها.

لقد وعت الأمانة أبعاد التجربة، وطورت من سياستها وخططها وبرامجها سنة بعد أخرى، وقدمت مقترحات لتعديل لائحة المخالفات البلدية- ومنها المتصلة بشئون النظافة- واقترحت الجزاءات والعقوبات التي تناسب كل مخالفة، كما حرصت على توسعة نطاق الحركة في الميادين التي تتصل بخدمات النظافة ونظمت أعمال الحفريات، ونسقت بين الجهات العاملة فيها، وتابعت أعمال البناء والتشييد وحدَّت كثيراً من ترك مواد البناء أو مخلفاته على الأرصفة وفي الشوارع، وأنشأت العديد من مواقف السيارات، ومهدت كثيراً من الساحات

للمواقف الأرضية، وقامت بحملة واسعة في التشجير وإنشاء الحدائق والمتنزهات وتحسين الشوارع والميادين بالنوافير والأشكال الجمالية، ونقلت المصانع والورش إلى أطراف المدينة، وأثمرت جهود التوعية في إقبال أصحاب المؤسسات والمحلات العامة على تنظيف الأرصفة أمامها، وكذلك ارتفع وعي المواطنين والمقيمين بشكل سريع وملحوظ، على أن ما يبعث على الرضا والاطمئنان للمستقبل، بإذن الله، هو تكوين قاعدة لابأس بها من العنصر البشري السعودي الذي اقتحم هذا الميدان الصعب في مختلف التخصصات، الإشرافية، والإدارية، والرقابية، والفنية، والهندسية، والقانونية وغيرها، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، وفي استباق النظر إلى المستقبل بان الاهتمام بإعداد القاعدة العريضة والمتسعة من مختلف التخصصات المهنية والحرفية والإشرافية في هذه الخدمة الحيوية، فنحن لا نصد أنفسنا عن تجربة الأخرين، ولا نرضى أن نتوقف عن مسيرة العلم والتقنية المتطورة في هذا المجال الفسيح.

وقد نشير إلى أن حركة التحديث والإعداد لخدمات النظافة بأساليب علمية متطورة، لا تقف عند الاجتهادات الشخصية، أو الاستفادة من التجربة والخطأ، أو النقل عن خبرات الآخرين، وأن رفع كفايات العنصر البشري العامل في محيط النظافة، لم يعد يقتصر على برامج التدريب العادية أو المتداولة، وأن الدراسة النظرية وحدها لا تؤهل الطالب تأهيلاً كاملاً لإدارة عمليات تتعلق بالنظافة والتخلص من النفايات.

وقد نتصور أن تتبنى جهات التدريب أو البحث العلمي في المملكة- وهي عديدة وقادرة ومتقدمة- هذه الفكرة لتنشئ أقساماً فيها لهذا الفرع من التخصص لتزويد البلديات وغيرها بالشباب السعودي المؤهل علمياً وعملياً في هذا المجال المهم من الخدمات العامة.

## ب- التخلص من النفايات:

لقد كانت أمانة الرياض واحدة من الجهات التي صمدت للتحدي الحضاري الذي استهدفته المملكة العربية السعودية، واستبقت الخطى للنهوض بالمرافق والخدمات البلدية (للعاصمة)، واستعدت لمواجهة الانطلاقة الهائلة للملايين من البشر الذين يتحركون على الرقعة الواسعة من الأرض (١٦٠٠كم٢)، التي تضم الشوارع العريضة والميادين الفسيحة، والجسور والأنفاق العملاقة، والمساكن والعمائر الضخمة، ومراكز المال والاقتصاد والتجارة والأسواق وغيرها من المنشآت التي استكملت بها مقومات المدينة العصرية الكبرى.

وفي نطاق البحث حول عمليات النظافة العامة بالرياض، وتجربة استخدامات الأساليب العلمية والوسائل التقنية الحديثة في تطويرها، قد نعرض لجزئية ذات أهمية في هذه العمليات، وهي: (الخيارات التقنية للتخلص من النفايات الصلبة)، وماحققته التجربة على مدى الخمس عشرة سنة الأخيرة من نتائج طيبة ونجاحات جيدة مؤيدة بالتحليل والدليل.

## نفايات المدينة:

مدينة الرياض بمستواها الاقتصادي والاجتماعي المرتفع، وحركة الإنشاءات والتعمير فيها التي نمت بمعدلات عالية جدا، أنتجت وتنتج كميات هائلة من النفايات الصلبة ومخلفات البناء، بنسب قد تفوق الكثير من العواصم والمدن الكبرى الأخرى.

وفي تحليل مبسط بالأوزان لمكونات النفايات الصلبة بالمدينة يمكن حصرها فيما يلي:

| المادة | الوزن |
| --- | --- |
| ورق | ٣١٪ |
| مواد غذائية | ٣٧٪ |
| مواد معدنية | ١٧٪ |
| أخشاب | ١٠٪ |
| زجاج وبلاستيك | ٥٪ |
| الإجمالي | ١٠٠٪ |

وعلى سبيل المثال كان مجموع الياردات المكعبة التي وردت إلى مواقع الدفن خلال الفترة من سبتمبر ١٩٨٨م إلى نوفمبر ١٩٨٩م قد بلغ (٨,٥١١,٩٤٦) ياردة مكعبة، كما أن مكونات النفايات تمثل: ٥٥٪ نفايات و٤٥٪ مخلفات بناء وأنقاض، الأمر الذي دعا لتناول عمليات جمع النفايات وتصريفها من زاوية الأساليب والوسائل العلمية المتطورة، واختيار أنسبها لواقع الحياة بالمدينة.

## أولاً: خيارات التخلص من النفايات:

يتحدد الخيار في تفضيل أنسب الوسائل للاستعمال الرأسمالي والتكلفة التشغيلية الأكثر اقتصاداً، ورد الفعل البيئي للبدائل المتوافرة لدى الجهات المعنية، ويمتد نطاق هذه الخيارات من مواقع دفن صحية بسيطة في الأرض للنفايات المنزلية والتجارية غير المعالجة بواسطة محطات تحويل، إلى مواقع دفن حديثة، إلى البدائل الأعلى تكلفة كالتحويل إلى سماد أو الحرق، وعلى هامش الخيارات الرئيسة هذه هناك خيارات جريئة ومعالجات ابتكارية تستهدف استرجاع المفيد من النفايات.

## المبادئ الأساسية في معالجة النفايات المنزلية والتجارية:

قدمت وكالة حماية البيئة في الولايات المتحدة الأمريكية في أحد تقاريرها إلى مجلس النواب الأمريكي أفكارها حول الاستجابة المحدودة لاستعمال المواد المسترجعة من النفايات، واستندت في ذلك إلى الأسباب الرئيسة التالية (١٠):

١) وجود المواد الطبيعية بكميات كافية بينما نجد المواد المسترجعة من النفايات موزعة في أماكن متعددة وتكاليف نقلها عالية.

٢) إن المواد الطبيعية، وحتى غير المعالجة منها، هي أكثر تجانسا في تكوينها من المواد المسترجعة، وأفضل نوعية وأقل تلوثاً، مما يسهل معه التحكم في توصيف نوعية المواد المنتجة منها.

٣) إن تقنيات المعالجة الرئيسة، مصممة لاستخدام مواد طبيعية خام، بينما تتطلب معالجة النفايات أساليب تقنية مختلفة.

٤) رغم وجود تقنيات تفصِل المفيد عن غير المفيد من النفايات، نجد أن التكلفة العالية لعملية الاسترجاع، لها جدواها فقط في المناطق التي ترتفع فيها تكلفة التخلص من النفايات وتوجد فيها سوق للمواد المسترجعة في الوقت نفسه.

## سبل استرجاع مصادر النفايات:

من الممكن أن يحصل استرجاع المفيد من النفايات في مواقع جمع النفايات أو التخلص منها.. فاسترجاع المفيد من النفايات في نقاط الجمع- الورق عادة وأحياناً مواد أخرى- باستثناء العمليات التي تقوم بها أحيانا جهات أخرى من مسئولية الإدارة البلدية أو الشركات الأهلية العاملة نيابة عنها، ويتم تصنيف المواد في موقعها، ومن ثم جمعها منفصلة في مقطورات جمع النفايات أو عربات خاصة، أما تكلفة الجمع والنقل فهي عوامل مهمة في اقتصاديات هذه المشاريع، وقد أثبتت

التجارب أن نسبة الاستجابة للجهود الطويلة الأمد لهذا العزل للمواد لاتتجاوز ١:٣، كذلك يمكن حصول استرجاع المفيد من النفايات في أماكن التخلص منها في مواقع الدفن الصحي في الأرض وفي منشآت المعالجة الآلية.. وفي عرض مبسط لخيارات التخلص من النفايات وسبل الاستفادة منها نشير إلى ما يلي:

**١) استخراج الطاقة الحرارية من النفايات:**

للنفايات المنزلية والتجارية قيمة حرارية لابأس بها، وتزداد هذه القيمة بسبب التغيير الحاصل في المحتوى الورقي والبلاستيكي، والكثير من منشآت المحارق تُستغل لتوليد البخار أو الماء العالي الضغط ، ذلك أن توليد الطاقة وتسخين المناطق والمعالجات الصناعية هي تطبيقات اعتيادية منتشرة رغم عدم استخدام محركات توربينية أولية في منشآت توليد البخار.

ورغم زيادة تكلفة هذا الخيار، فقد قامت في أنحاء كثيرة في العالم المتقدم أمثلة ناجحة من منشآت حرق القمامة المنزلية، تقوم معظمها بحفظ الحرارة عن طريق تحويلها إلى بخار أو ماء حارعالي الضغط، يستخدم عادة في توليد القوة الكهربية أو تسخين المناطق السكنية.

**الوقود المشتق من النفايات:**

باستمرار ارتفاع تكلفة الطاقة أصبح احتمال الحصول على الوقود المشتق من النفايات أمرًا جذابًا، وقبل تبني نشر هذا النوع من الوقود على نطاق واسع، ينبغي الاهتمام ليس بتقنية استخلاص هذا الوقود فحسب؛ بل برفع مستوى الاستثمار به والبحث عن أسواق له، ويتعين على البلديات تحديد الدور الذي تلعبه في هذا المضمار بوصفها المالك الشرعي لهذا الوقود المحتمل، هل تشارك به بواسطة الاستثمار المباشر و التشغيل؟ أو بالتعاون مع جهات أخرى؟

**(٢) تحويل النفايات إلى سماد:**

تدعو العوامل الاقتصادية إلى استعمال هذه الطريقة في الدول التي يستحوذ إنتاج الغذاء فيها على أهمية بالغة، ويحتاج إلى استيراد السماد اللازم لأراضيها الزراعية من الخارج.

وهناك مجموعة من الشروط اللازمة لنجاح عمليات تحويل القمامة إلى سماد، منها:

١) ملاءمة نوعية القمامة ومركباتها.

٢) أن تجد التسويق لتصريف السماد.

٣) ملاءمة أسعار الناتج لإمكانات المزارع المالية.

٤) رغبة البلدية في تحمل التكلفة اللازمة للتخلص من النفايات (تكلفة المنشأة وتشغيلها ناقصاً إيراد المبيعات).

وعند توافر هذه الشروط تبدأ دراسة خيار تحويل القمامة إلى سماد، وما إذا كانت نفايات المدينة غنية بالبروتينات والبوتاس بالإضافة إلى المواد العضوية التي تحتاجها التربة.

ورغم وجود عدد كبير من منشآت السماد في أوربا وبعض البلدان المتقدمة، وتوافر عدد من المصانع المشهورة لإنشاء منشآت كهذه، فإن العملية لا تزال غير مرغوبة كثيراً، وهذا بسبب عدم توفر سوق للناتج في الدول المتقدمة، وبسبب منافسة البدائل الصناعية الكيماوية.

**(٣) استخدامات الأرض في التخلص من النفايات:**

إن أكثر الطرق احتياجاً للأرض هو بالتأكيد تكديس النفايات غير المعالجة،

ولكن العوامل التشغيلية الحديثة، وتوافر الآليات والرقعة الجغرافية لمواقع الدفن تؤثر كلياً على حجم رقعة الأرض المطلوبة.

ومن المعروف أن مواقع دفن النفايات في الأراضي القريبة من المناطق الحضرية بصورة عامة محدودة، ولكن التنقيبات عن المعادن في بعض البلدان تخلق تجاويف أرضية كبيرة يمكن ملؤها بالنفايات المضغوطة، ولو ان هذه التجاويف ليست دائماً في المناطق المناسبة كما أن جيولوجية الأرض قد تكون غير ملائمة في أكثر الأحيان، أما المدن الصحراوية فقد تجد المتسع من الأراضي لدفن نفاياتها.

ولكن بصورة عامة هناك الكفاية من مواقع الدفن الاحتياطية والجاهزة لدفن النفايات المنزلية والصناعية، ولهذا السبب يتوقع أن يبقى الدفن في الأرض من الحلول الرئيسة للتخلص من النفايات في الدول المتقدمة والنامية على السواء.

**ثانيًا: عن التخلص من النفايات، وتجربة مدينة الرياض، نشير في سطور إلى مايلي:**

## (١) استخراج المصادر / الطاقة:

لوحظ أن عدد الأطنان اليومية لنفايات المدينة– باستثناء بقايا الإنشاءات والأنقاض– في عام ١٩٨٣م (من سنوات الذروة) كان حوالي ٤٠٠٠ طن متري أي ما يوازي ٤٤٠٠ طن انجليزي، وأن مصنعاً لحرق النفايات في أفران استرجاع المصادر منها، بحجم اقتصادي معقول،ستكون سعته اليومية حوالي ٢٠٠٠ طن انجليزي، مما يعني أن المدينة ستحتاج إلى ثلاثة مصانع سعة كل منها ٢٠٠٠ طن يومياً لحرق النفايات.

وفي مدن أخرى يمكن استرداد تكاليف المصانع من الطاقة المولدة نتيجة

استرجـاع واحتراق النفايات؛ لان أسعار مـصادر الطاقة والوقود العادية مـرتفعة، وكذلك يسترد بـعض هذه التكاليف من الرسوم التي تدفعها شركـات جمع النفايات نظيـر اسـتـعـمـال هذه المرافق، وعــادة تشكل هذه الرسـوم جـانباً من التـكاليف الضرورية للتشغيل بينما تسدد التكاليف الأخرى من قبل الحكومات.

أما في مدينة الرياض فإن ارتفاع تكلفـة هذا الأسلوب، مع توافر مصادر الوقود في المدينة وبأسعار مناسبة، يجعل استخدامه غير ذي جدوى محققة.

**(٢) تحويل النفايات إلى سماد:**

إن خلط النفايات وتحويلها إلى سماد، طريقة جيدة لاسترجاع المصادر أو إعادة استعمالها بحيث تعالج النفايات العضوية وتحول إلى مواد سمادية.

وقد أثبـتت الدراسة التي أجـريت في مدينة الرياض، أن نسـبة المواد العـضوية في النفـايات التي تجمع في المدينة عـالية، مما يجـعل أسلوب تحويل النفـايات إلى سـماد جـذاباً، ولكن أشارت الدراسـة إلى أن تكاليف هذا الخـيار عـالية، ونوعـيتـه ليـست مرغـوبة كثـيـراً، ولن تستطيع الـصمـود أمام منافـسـة الأسمـدة الكيمـاوية المرغوبة والأقل سعراً.

**(٣) استعمال المراكز الصحية لدفن النفايات:**

إن الخيـار المقبول في أنحـاء العالم للتـخلص من النفايات هو اسـتعمـال المراكز الصحية لطمر النفايات، وتتطلب هذه الطريقة استعمال الأسس الهندسية الصحية والطرق المناسـبة لإنشاء هذه المراكـز، كمـا أن طرح النفايات في مراكـز الدفن يتم بطريقة هندسيـة، وذلك بتوزيعها في المواقع على طبـقات مـختلفة وكـبس كل طبقة إلى أقصى حد ممكن، وأخيراً تغطية الموقع بالتربة بشكل يحافظ على جمال البيئة، وبالطبع لاتحرق النفـايات في مراكز التصـريف كما أن هذه المراكز ليـست طريقة

مقبولة واقتصادية للتخلص من النفايات الصلبة فحسب؛ بل هي أيضاً طريقة لاستغلال الأرض المتروكة وغير جيدة التربة.

هذه الطريقة تستخدم حالياً في مراكز التصريف في مدينة الرياض، وتتمثل في أن الأمانة تقوم بتشغيل مراكز في أطراف المدينة، يتم تصريف جميع النفايات فيها، ولقد استفادت المدينة من مواقع الدفن السابقة حيث خطط لتكون مناطق خضراء، وتم فعلاً زراعة الآلاف من الأشجار فيها، وإعدادها لتكون حدائق أو متنزهات عامة أو غابات.

وبمقارنة هذا الخيار بالخيارات الأخرى، استبان أنه أرخص هذه الأساليب (الخيارات)، وأنسبها للرياض فضلا عن أنه الخيار المقبول بصورة عامة في غالبية المدن العالمية.

**اتجاهات المستقبل:**

في دراسة الأساليب التقنية الجديدة للتخلص من النفايات والاستفادة منها، قد يلزم التنبيه إلى أنه في معظم الأحيان لاتتمكن منشآت استرجاع الموارد من النفايات من تغطية تكلفة عملها ذاتياً بالمعنى المألوف للموارد والنفقات، فمنشآت كالتي تعمل حالياً صممت لتأدية وظيفة التخلص من النفايات وتعمل كوحدات استرجاع الموارد فقط اقتصاداً في تكلفتها التشغيلية، ويستدعي الوضع في كل حالة أن تدعم الجهات المسئولة عن التخلص من النفايات هذه المنشآت مادياً.

وهناك ابتكارات مثيرة ينبغي أخذها في الحسبان في مجال التخلص من النفايات المنزلية والتجارية مازالت في دور التجربة، ولا تعرض اليوم كبدائل ذات جدوى ومعتمدة للأعمال اليومية كالتي يؤديها الدفن الصحي في الأرض، ونحن بوصفنا دارسين ومسئولين علينا أن نكون واقعيين وعلى علم كامل بهذه البدائل،

وأن نعطي العلماء والباحثين فرصة لتوضيح جدوى بحوثهم، ولكن واجبنا ومسئوليتنا أن نقوم بما هو قابل للتطبيق بصورة سليمة واقتصادية حتى يتضح تفوق الخيارات العلمية الأخرى.

لقد أصبحت الرياض خلال الخمس عشرة سنة الأخيرة بين النخبة المتميزة من المدن العالمية ذات الشهرة في مجال النظافة العامة، والتخلص من النفايات باستخدام الأساليب والطرق العلمية والتقنية الحديثة. وذلك بعون من الله ثم برعاية الدولة وسخائها ومتابعتها، وجهود العاملين المخلصين من أبنائها ومساعدة الخبرات الشقيقة والصديقة، والأمل كبير في استمرار هذه المسيرة الخيِّرة نحو آفاق التقدم والنماء، والله ولي التوفيق.

## ثانيا: الحدائق والتشجير:

### تمهيد:

لقد تناولت المدارس الفكرية المعاصرة تنظيم المدن وأحيائها، وتجميلها وتوزيع مرافقها، وهندستها وتخطيطها العمراني في نظريات وأساليب عملية نذكر منها: أسلوب المدينة الحديقة (GARDEN CITY)، ونظرية المناطق (ZONING)، ونظرية العودة إلى التراث.

وإذا نظرنا إلى مدينة الرياض الحديثة، وكيف أخذت من معطيات العلم وإبداعات التقنية، وكيف طبقت النظريات الحديثة في التخطيط الحضري وطوعت العوامل الطبيعية الصعبة التي تحيط بمدينة صحراوية في مدة زمنية قصيرة جدًا لم تتعد العقدين، وكيف استفادت من التجارب التي قامت بها مدن أخرى متقدمة ولم تنقل نماذجها؛ بل استطاعت التوفيق بين الحداثة والتراث.. إذا أخذنا مختلف هذه العوامل في الحسبان لوجدنا أن تجربة مدينة الرياض تعد من

النمـاذج الفـريـدة الجـديرة بالعـرض والدراسـة، وعلى الأخـص مـاتميـزت به من خاصيـة الإنجاز السريع والاستخـدام الأمثل لمختلف العناصر، والمسـايرة الواعية لركب الحضارة، مع الحفاظ على التراث والقيم والتقاليد.

لقـد تخلصت الرياض من بعض تجـاوزات المدن الكبـرى كناطحـات السحـاب والمنشآت المبـالغ في ضخامـتها، واهتـمت بتوسعـة الشوارع ونجحت في ذلك كـما نجحت في الاحتفاظ بطابعها المميز من البساطة والاعتدال.

وإذا كـانت حضـارة الأمم تقـاس بمدى اهتمـامها بالتـشجيـر وإنشاء الحـدائق ورعايـتهـا وصيـانتهـا، فإن أمـتنا العربيـة والإسلامـية أحق الأمم بذلك، فـقد حـثنا رسولنـا الكريم على الزراعة فقال ﷺ (إذا قـامت الساعـة وفي يد أحـد كم فسـيلة فليغرسها).

واهتـمام العـرب بالحـدائق- ظاهرة من قـديم- وخاصـة في أوج ازدهار الدولة الإسلاميـة العظمى على مدى نحو ثمانية قـرون عندما حكم العرب بلاد الأندلس فقد نقلوا إليها نظم الحضـارات القديمة في إنشاء الحـدائق التي ألفوها في بلادهم، وأضافوا إليـها فنونًا أخرى كالنحت والزخـرفة والنقش، واستغلوا خـيالهم الخصب وروحهم المحـبة للطبـيعة بغـريزتها وصـوروا ذلك في الحدائق الغناء الكثـيرة التي نسقـوها حول قـصورهم وفي مـدنهم.. وفي العصـر الحديث تهـتم البلدان العـربية بزراعة الأشـجار وتنسـيق الحدائق العـامة والخـاصة في مـدنها، لما للخـضرة من فوائد بيئية واقتصادية إضافة إلى النواحي الجمالية التي تضفيها على المدينة.

إن الفكرة السـائـدة عن طبـيعـة المملكة العـربيـة السـعـودية، أنهـا صـحـراء قاحلة،ولكن بتوفيق من الله ثم بالفكر الثاقب والتخطيط السديد وبالسواعد المخلصة والتصـميم والإرادة استطاعت المملكة أن تـعكس هذا التصور، فـقد واصل القطاع

الزراعي تحقيق نتائج مذهلة في استمرار ارتفاع الإنتاج، وأصبحت التطلعات إلى المستقبل أكثر إشراقاً، وبالدعم القوي من الدولة تحول كثير من الأراضي القاحلة إلى أراضٍ زراعية، وأصبحت التقنية الحديثة والخبرة متوافرتين محلياً، وبعد تلبية احتياجات البلاد من القمح والمنتجات الزراعية وتحقيق الاكتفاء الذاتي دخلت الدولة مجال تصدير فائض إنتاجها للخارج.

ولم تقتصر الزراعة على المناطق الريفية والإنتاج الزراعي؛ بل انطلقت نحو خدمات التشجير والتجميل في المدن، وتحركت الرياض كما تحرك غيرها من مدن المملكة على طريق التحول إلى (المدينة الحديقة)، ومع صعوبة الظروف البيئية وندرة المياه العذبة وقسوة الصحراء، أمكن الاقتراب كثيراً من أهدافنا، وإن كانت الآمال والطموحات تتطلب استمرار الجهد والعمل والكفاح.

## التشجير والتجميل في مدينة الرياض:

وكمثال للإنجازات الضخمة في مجال التشجير والتجميل في المدن السعودية، حاولنا أن نضع بين دفتي كتاب صدر عن الأمانة حول (التشجير والتجميل، وتجربة مدينة الرياض) عرضاً مبسطاً لما تم في مدينة الرياض (١١).

تضمن الكتاب الإشارة إلى خدمات التشجير والتجميل في المدينة، وإلى الواحة الصغيرة في قلب الصحراء التي كانت النواة للعاصمة الكبرى، التي أصبحت إحدى المدن العالمية التي تغلبت على قسوة الظروف المناخية والبيئية، كما أشار إلى (نظرية التشجير في المدينة) وسباق الخضرة مع اتساع المساحة وتضاعف حجم المدينة، ثم تطرق إلى إدارة هذا المرفق وهيكله التنظيمي في أمانة مدينة الرياض، دراسة وتخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً وتشغيلاً وصيانة.

إن إحدى ( القضايا الخاصة التي تواجه مدينة الرياض) كونها في محيط

صحراوي عميق يصل عمقة أحيانـاً إلى ألف كيلو متر، محيط جاف قاس، قليل الماء، تربته صحراوية غير جيدة للإنبات، وكما هو معروف فإن أهم عاملين لتشجير المدينة الصحراوية وزيادة مساحتها الخضراء هما توفير الماء وإعداد البيئة الصالحة للاستنبات، ولعل من الصعب تصور كيف أمكن توفير هذين العاملين في بيئة صحراوية قاسية كبيئة الرياض.

**وعن ذلك نشير باختصار إلى مابذل في هذا السبيل:**

**أ) المــــاء**

عندما كانت المدينة صغيرة جداً كانت تعتمد في السقيا على الآبار الجوفية القريبة من سطح الأرض، ولم تكن الحاجة ملحة حينئذ كما لم تكن هناك حدائق في البيوت أو حدائق عامة تحتاج إلى الماء، لكن بعد توسع المدينة وزيادة الطلب على الماء لجأنا بالإضافة إلى الآبار السطحية، إلى حفر أبار عميقة تصل إلى ألف ومئتي متر في العمق، ثم إلى جلب مياه البحر المحلاة من الجبيل على بعدخمس مئة كيلو متر، والاستفادة من تنقية مياه الصرف الصحي ومن المياه السطحية، وبذلك توافر الماء للاستعمال البشري وري الحدائق والأشجار.

**ب) الحدائق والمساحات الخضراء:**

بذلت الأمانة جهدها الخارق في نشر المساحات الخضراء ، والإكثار من الحدائق والمتنزهات وتشجير الشوارع ووضع النوافير في الميادين والساحات العامة، ودعوة المواطنين إلى زراعة حدائق بيوتهم ومحيطها الخارجي، وقامت أمانة مدينة الرياض بتقديم كل مساعدة ممكنة.. كما أقامت حدائق وملاعب الأطفال في مختلف الأحياء، وكان لاهتمام الدوائر الحكومية بنشر الحدائق والأشجار في منشآتها، دور بارز في إنماء خطة التشجير.

لقد تكاثرت الأشجار في مختلف الشوارع كما انتشرت الحدائق والمتنزهات في أحياء المدينة، وتم استملاك عدد من مزارع النخيل وتحويلها إلى حدائق عامة، وركزنا في زخرفة شوارعنا وحدائقنا العامة والخاصة على زراعة نخيل التمر؛ لأنه شجر البيئة؛ ولأنه مثمر وغذاء جيد، وأصبحنا نجد في بعض حدائق البيوت ما يصل إلى خمسين نخلة في الحديقة الواحدة؛ بل إنه يندر أن يوجد بيت حديث ليس به حديقة أو ليس به نخيل.

واستفدنا من مياه الصرف الصحي المنقاة لسقيا مزارع النخيل، في وادي حنيفة والدرعية وعرقة والبطين، مما شجع الملاك على الاهتمام بمزارعهم فأصبحت حدائق تحيط بالمدينة وخاصة من الجهة الغربية، كما أن المياه المنقاة تزود المدينة الصناعية ومصفاة البترول وغيرهما بحاجتها مما يوفر من كميات المياه المخصصة للشرب.

واتجهت الجهود إلى شمال المدينة لسقيا الحدائق العامة وجزر الشوارع؛ لأن شمال الرياض مرتفع عن جنوبها، وليتم ذلك بالانسياب الطبيعي، وهذا مشروع جيد دراسته جاهزة ، والمأمول أن يتحقق قريباً بإذن الله، ولعلنا بعد أن وفرنا هذين العنصرين الرئيسين (الماء والخضرة) نستطيع أن نقول إن من يدخل إلى مدينة الرياض من الصحراء من أي اتجاه يلاحظ إلى حد كبير أن لها جواً مناخياً مصغراً أو مايسمى MICROCLIMATE .

**وفي إحصاء مبسط نشير إلى مايلي:**

- يتجاوز عدد الحدائق الكبيرة بالمدينة ١١٢ حديقة ومتنزهاً بمساحة تزيد على ستة ملايين متر مربع ، فضلا عن نحو ٣٠٠ ميدان وزاوية مشجرة.
- بلغت مساحة الحدائق المنزلية وحدائق الدوائر الحكومية أكثر من أربعين مليون متر مربع .

تنتشر في أحياء المدينة نحو المئة من حدائق وملاعب الأطفال.

- تم تشجير جزء من وادي حنيفة بمساحة مئة ألف متر مربع .
- تم تشجير مدخل مدينة الرياض من جهة مطار الملك خالد الدولي .
- يزيد مجموع الشوارع المشجرة في مدينة الرياض على ١٤٠٠ كم طولي .
- يتجاوز إجمالي المساحات الخضراء في المدينة ستة وستين مليون متر مربع.
- قامت الأمانة بتنفيذ خمسة وعشرين شكلا جمالياً في ميادين وتقاطعات الطرق داخل المدينة .
- الساحات الخضراء في مستوطنة جامعة الملك سعود بمنطقة الدرعية تغطي مليونين وخمس مئة ألف متر مربع بالإضافة إلى الحديقة المثلثة البالغة مساحتها ١٥٠ ألف متر مربع .
- وفي المدينة الجامعية الجديدة لجامعة الإمام محمد بن سعودالإسلامية تزيدالمساحة الخضراء على ١٧٠ ألف متر مربع.
- وتغطي المساحات المشجرة بمطار الملك خالد الدولي ٦٥٠ ألف متر مربع.
- وفي الجنوب الشرقي للمدينة يوجدالمتنزه الصحراوي الذي كان من قبل أحد مواقع دفن النفايات والمخلفات ، ويحتل مساحة ربع مليون متر مربع وفيه بعض الأشجار الخشبية ومجموعة من النخيل .
- حديقة الحيوان ، التي تم تحديثها وتقع في منطقة الملز على مساحة ١٦٢ ألف متر مربع .
- حدائق حي السفارات التي تصل نسبة مساحتها إلي المساحة الكلية للحي نحو ٣٠٪.

- من المشروعات الضخمة "منتزه الرياض" الذي تبلغ المساحة المخصصة له حوالي خمسة كيلو مترات مربعة ، وتم تصميمه ليكون مرفقاً ثقافيًا وعلميًا وترويحيًا يليق بالعاصمة.

وكذلك منتزه الثمامة البري الذي تبلغ مساحته ١٦٠ كم٢، ويقع شمال مدينة الرياض بنحو ٨٥ كم ويشرف على تطويره مركز المشاريع التابع للهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض، ليكون مرفقا ترويحيًا يتلاءم مع البيئة الصحراوية، ويشتمل المنتزه على نحو ٥٠٠ موقع لإقامة مخيمات تناسب خصوصية العائلات في مجتمعنا.

إن قافلة الإنجاز تسير بعون الله ثم بدعم حكومتنا الرشيدة، والسعي مستمر على طريق تحويل العاصمة الصحراوية إلى (المدينة الحديقة)، وتذليل العقبات أمام مسيرة الخير والنماء.

## ثالثًا: مشكلات التوطين والإسكان ...( وتجربة العريجاء)

### تمهيد:

يهتم العالم بالمأوى كحق إنساني لجميع البشر، وتبذل الحكومات جهدها لتوفير السكن المناسب لذوي الدخول المنخفضة، ووضع ذلك في أولويات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية .(وقد لاحظت ذلك حكومة المملكة العربية السعودية، ومدينة الرياض بصفة خاصة حيث عالجت منذ مدة أموراً ذات أهمية لتوفير السكن للمحتاجين) وفي عرض مبسط لمشكلة التوطين والإسكان في ضوء الاهتمام العالمي نشير إلي ما يلي:

- مشكلة توطين البدو القادمين إلي المدينة والعناية بالتخطيط والتنفيذ الدقيق لمشاريع الإسكان المرتبطة بعاداتهم ونشاطهم الاقتصادي.
- الأساليب المختلفة لحل مشكلات مناطق السكن العشوائي بما في ذلك

تحسينها وإعادة توطين أصحابها، بتوفير الأموال، وتأمين الأرض، وتشجيع المبادرات الفردية.

- أهمية ربط توطين ذوي الدخل المنخفض بتوفير فرص العمل ومراكز التوظيف. - تجهيز الأراضي الحكومية بالخدمات اللازمة، وفرزها وتوزيعها على الأسر المحتاجة التي تتولى بناء مساكنها بنفسها على تلك الأراضي، وهو مايعرف بمشروعات المواقع والخدمات، أو تبنيها بمساعدة القروض.

- محاربة ظاهرة المستوطنات غير النظامية وهي المقامة على أراضٍ خاصة لا تتلاءم والمعايير الحديثة.

- مشكلة الكثافة الكبيرة للسكان في الأحياء القديمة، حيث يعيش السكان في ظروف غير صحية ويؤدي سكنهم إلى تدمير الصبغة المعمارية التقليدية لهذه الأحياء، وعلى اعتبار أن أحد الأساليب الممكنة لحل هذه المشكلة هو تخفيف الضغط عن هذه الأحياء بإعادة توطين السكان في مساكن أخرى، وكذلك الصيانة والمحافظة على الطبيعة الأثرية لتلك الأحياء.

- تشجيع السكان من ذوي الدخول المحدودة على تكريس جهودهم لتأمين سكنهم بمجهوداتهم وادخاراتهم الشخصية، وأنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند إعداد وتنفيذ مشروعات الاستيطان، باعتبار أن المأوى الملائم للسكان مهما كان دخلهم يسهم في الاستقرار الاجتماعي.

- دعم مشاريع التطوير الحضري التي قد تشمل واحدًا أو أكثر من العناصر التالية باعتبار أنها من الأساليب المثلى لحل مشكلة إسكان ذوي الدخل المحدود:

- تمليك الأرض.
- توفير المياه والمجاري .
- جمع النفايات الصلبة.
- تنظيم ممرات وطرق جديدة.
- تأمين الخدمات الصحية والاجتماعية.
- تأسيس مراكز التدريب المهني.
- تعديل معايير الإسكان لتتناسب وتتواءم مع حاجة المجتمع ومع الموارد المتاحة.
- إن حل مشكلة الإسكان بشكل كفء يتطلب التطوير الإداري والتنظيمي لجميع الجهات المعنية، كما أن الخبرة الإدارية الجيدة لها دورها في جميع المراحل بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والمتابعة والصيانة (١٢) .

وبعد هذا الاستعراض المبسط للاهتمام العالمي بتوفير السكن للمحتاجين، نعرض لتجربة أمانة مدينة الرياض في إنشاء ضاحية حديثة خصصت لإسكان نحو خمسةوعشرين الف أسرة من ذوي الدخول المحدودة، وقد مرت التجربة بمراحل الدراسةوالتخطيط كما تم تنفيذها بدقة وعناية وحققت أهدافها والحمد لله (١٣) .

## مدى الحاجة إلى المساكن في مدينة الرياض قبل خمس عشرة سنة:

نظراً لحركة التطور التي شهدتها مدينة الرياض، ولتمكينها من استيعاب الأعداد المتزايدة من المواطنين القادمين إليها من داخل البلاد، بدأ في عام

١٣٦٤هـ /١٩٤٤م أول عمل تخطيطي منظم نسبيًا بتقسيم المنطقة الواقعة جنوب منطقة الرياض إلى قطع صغيرة ٨×٨، وشوارع لايتجاوز عرضها ٨ أمتار لتوطين المهاجرين إلى مدينة الرياض من أبناء البادية والمناطق المجاورة.

وفي الفترة من عام ١٣٧٥ – ١٣٨٨هـ/١٩٥٥ –١٩٦٨م حدث نمو كبير وملحوظ خارج المنطقة المركزية للمدينة، وأنشئت فيها بعض الأحياء السكنية التي خططت على نظام أحدث، ولكن القادمين من ذوي الدخول المحدودة والمنخفضة بدأوا يتجمعون في شرق المدينة وجنوبها ونشأ عن ذلك أحياء أطلقت عليها أسماء منسوبةإلى الأماكن القادم منها هؤلاء المهاجرون مثل حِلة القصمان نسبة إلى القصيم، وحلة الدواسر نسبة إلى وادي الدواسر.

وخلال المرحلة من ١٣٨٨ – ١٣٩٦هـ /١٩٦٨ –١٩٧٦م تضاعفت مساحة المنطقة العمرانية للرياض واتجهت الأمانة (البلدية) إلى وضع أول مخطط عام لترشيد نمو المدينة واتجاهاته، وتحديد الاستعمالات المختلفة للأراضي مع العناية بوضع المناطق الشعبية والمستوطنات العشوائية ومواجهة الزيادة السكنية الكبيرة القادمة من مختلف مناطق المملكة إلى العاصمة.

أما الذين لم تكن لديهم مساكن في عام ١٣٩٦هـ / ١٩٧٦م فهم في الغالب ممن هاجروا من القرى المجاورة أو مناطق المملكة الأخرى إلى المدينة طلبًا للرزق وتحسين أوضاعهم الاجتماعية ، أو من البدو الذين استوطنوا المدينة وكانوا يقيمون في خيام أو غرف من الصفيح (صنادق) وغيرها، أو الطلاب الذين توافدوا على المدينة للدراسة في المراحل الثانوية والمعاهد العليا والجامعات ثم استقروا بالمدينة.

كما يدخل تحت مدلول المحتاجين إلى السكن في ذلك الوقت، الذين كانوا يعيشون في مناطق السكن العشوائي غير المخططة، التي تفتقر إلى الخدمات

الأساسية، أو في الأحياء التقليدية القديمة وسط كثافة سكانية عالية وظروف صحية صعبة، ولايستطيع الفرد منهم بإمكاناته المتواضعة تغيير أوضاعه وتحسين ظروفه.

ويندرج هؤلاء الأشخاص ضمن فئات ذوي الدخل المحدود الذين حدد قرار مجلس الوزراء رقم ٤٣٧ في ١٣٩٨/٦/١هـ (١٩٧٨م) المستحق منهم بما يلي

١) أن لا يكون قد منح قطعة أرض من قبل الدولة.

٢) غير مالك لأرض أو منزل.

٣) أن يكون مقيمًا في مدينة الرياض التي يطالب بمنحه أرضاً فيها.

٤) أن لا يكون سبق له الإقتراض من صندوق التنمية العقارية.

٥) أن يكون قد بلغ الثامنة عشرة من العمر عند تقديم الطلب.

وهذه الشروط وردت ضمن استمارة أعدتها بعناية أمانة مدينة الرياض ورفعتها الي المسئولين، ودرست دراسة وافية وأقرها مجلس الوزراء الموقر.

## كيف كان يتم الحصول على المساكن؟

داخل المدينة القديمة عن طريق التملك الشرعي أو الاستئجار، وهناك كثير من البيوت التي تستأجرها هذه الفئة لاتتوفر بها الشروط الصحية، كما كان البعض وخاصة أهل البادية أو القادمين من جنوب المملكة يقيمون في صنادق (عشش).

أما حول المدينة فالتمليك المقسط طويل الأجل من قبل الدولة مثل مشروع حي الضباط ومشروع سكن موظفي الدولة في حي الملز.

وكان بناء المنازل يتم:

أ) على قطع أراضٍ في مخططات خاصة.

ب) على قطع أراضٍ من مخططات المنح.

وفي حصر العدد التقريبي لجميع من تنطبق عليهم الشروط الواردة في قرار مجلس الوزراء المشار إليه، كان عددهم حينئذٍ يتجاوز الـ ٢٥ ألف أسرة بمتوسط أفراد الأسرة الواحدة من ٥ – ٧ أشخاص أغلبهم يزاولون نشاطًا مهنيًا (عمال وغيرهم)ومن موظفي الدولة ذوي الرواتب المنخفضة أو المستخدمين، علما بأن الأمانة أعطت أولوية للذي يعول أسرة كبيرة، والعاجز عن العمل، والأرملة.

**فكرة إنشاء الضواحي الجديدة:**

بدأت الفكرة بمذكرة تقدم بها أمين مدينة الرياض إلى مجلس الوزراء، وقد أحيلت للدراسة من خلال لجان المجلس الموقر وخاصة شعبة الخبراء بالمجلس، وقد استغرقت هذه الدراسة بعض الوقت وبذل فيها أمين مدينة الرياض جهودًا مكثفة، واشترك مع لجان مجلس الوزراء في الدراسة حتى تمخضت كل هذه الجهود عن صدور قرار مجلس الوزراء رقم ٤٣٧ في ١٣٩٨/٦/١هـ الذي حدد الشروط الواجب مراعاتها في منح ذوي الدخول المحدودة.

وقد وزعت الاستمارات على المواطنين واستكملت الإجراءات خلال عام، وبدأ تخطيط (ضاحية العريجاء) مع صدور القرار المشار إليه، وبدأ التوزيع الفعلي ابتداء من النصف الثاني لعام ١٣٩٩هـ (١٩٧٩م).

**الخطوات الأولى للمشروع:**

تم اختيار الموقع من قبل أمانة مدينة الرياض على مساحة ٤٥كم٢، وقد منحت الدولة الأرض، وتولت أمانة مدينة الرياض تحديدها وتجهيزها، ووزعتها وفق القواعد التي حددها مجلس الوزراء، وبالتعاون مع الجهات الأخرى ذات العلاقة.

**الجوانب الفنية والهندسية في المشروع:**

أعد المخطط الرئيس من قبل الإدارات الفنية المختصة بالوزارة والأمانة بالتعاون مع بعض الخبراء المتخصصين في هذا المجال، وقامت أمانة مدينة

الرياض بتنفيذ المخطط على الطبيعة، مع تقسيم القطع إلى ٢٠×٢٠=٤٠٠متر مربع للقطعة الواحدة، وبعضها يزيد على ذلك تمشياً مع المخطط العام للضاحية.

أما التجهيزات التي تم تنفيذها فتتناول: تزفيت ورصف وإنارة الشوارع، وإيصال الكهرباء والمياه والهاتف، وإقامة المدارس والمساجد والأسواق والحدائق وملاعب الأطفال والخدمات الأساسية الأخرى.. وقام بتمويل هذه التجهيزات جميع الإدارات والمؤسسات الحكومية كل في مجاله.

**الجوانب النظامية وقواعد الملكية:**

نص الأمر الملكي الكريم القاضي بمنح هذه القطع لسكان هذه الضاحية على تمليك هذه الأرض تمليكاً كاملاً لهم.. فيستطيعون التصرف في الأرض بالبيع أو التأجير أو غير ذلك.

**أما المساحة الكلية للضاحية:** فليس من الممكن زيادتها، لأن التخطيط العام لهذه الضاحية راعى تقسيمها إلى قطع مساحتها متساوية(٤٠٠م٢) وقد تم التخطيط والتوزيع على هذا الأساس ووضعت الشوارع والمرافق طبقاً لذلك أيضاً، فيما عدا القطع التي اضطر المخطط لزيادتها تمشياً مع التخطيط السليم(كأن توجد قطعة أرض بمساحة ست مئةمتر٢) على رأس مربع سكني (بلك) فلا تكفي المئتا متر الزائدة لتكون قطعة وحدها، وقد جرى العرف على أن تباع هذه الزيادة بسعر رمزي .

**بناء المساكن:**

هي مساكن عائلية مفردة تتناسب مع الوضع الاجتماعي السائد في المنطقة، ويمول بناؤها عن طريق قروض خاصة من صندوق التنمية العقارية (قرضاً حسناً وبشروط ميسرة جدا في السداد). وهناك نماذج مخططات للمنازل / المساكن

قامت الأمانة بإعداد أربعة عشر نموذجاً لتوسيع مجال الاختيار أمام المواطن، وعندما يختار النموذج يحصل على المخططات الكاملة مجاناً.

**معالم أساسية في المخطط الرئيس لضاحية العريجاء:**

- نسبة المناطق السكنية إلى المساحة الكلية ٤٠٪
- نسبة شبكة الطرق والحدائق العامة ٤٥٪
- نسبة مواقع الخدمات العامة ١٥٪
- تنظيم داخلي جيد يشتمل على أحياء صغيرة.

**ويشمل تطوير ضاحية العريجاء:**

**إعداد المراكز التجارية الجديدة:** لتأجيرها على القطاع الخاص الذي يتولى بناءها، أو تقوم الأمانة ببناء أسواق وتؤجرها بالمفرد على الراغبين.

**النشاطات المتعددة الجديدة:** التي يمكن الحصول عليها من إدارة الرخص بالأمانة، أو قسم الرخص ببلدية العريجاء الفرعية.

**وقد أضيف إليها تلقائياً:** اندفاع رؤوس الأموال الوطنية الخاصة للاستثمار في الضاحية، كإنشاء الأسواق ومحطات الوقود والغاز والمحلات والصناعات التي تغذي المنطقة بالأدوات اللازمة للبناء وأماكن الترفيه.

## التنظيم الإداري للمنطقة:

تدخل هذه المنطقة الجديدة ضمن تشكيلات الهيكل التنظيمي العام للأمانة، حيث توجد بها بلدية فرعية هي إحدى بلديات مدينة الرياض الست عشرة، ومسماها (بلدية العريجاء الفرعية)، وهي بالإضافة إلى تكامل أجهزتها الإدارية والفنية، تشمل قسماً خاصاً لرخص المباني يضم عدداً من المهندسين والفنيين المختصين.

### سكان العريجاء ومجالات نشاطهم:

يبلغ عدد سكان الضاحية مئة وخمسين ألف نسمة تقريباً، وهم من ذوي الدخول المحدودة المحتاجين إلى مساكن مناسبة، الذين درست حالاتهم بدقة.. سواء منهم القادمون من البادية إلى المدينة، أو المهاجرون إليها من المدن الأخرى، أو من الطلاب الذين لايقيمون في المدن الجامعية.

وتتضمن الخرائط عن الضاحية، بيانات عن نمو السكان في الماضي والهرم السكني للأعمار والجنس، وتقسيم المهاجرين حسب العمر والعدد وغير ذلك.

ويعمل سكان العريجاء كبقية سكان مدينة الرياض..إمّا في الأعمال الحكومية بالوزارات والمصالح والهيئات المختلفة، وإمّا في الأعمال الخاصة في المؤسسات والشركات والبنوك، بالإضافة إلى استقرار عدد من السكان في الضاحية وهم الذين يمارسون الأعمال التجارية والفنية والصناعية الخاصة بالضاحية.

### الاتصال ببقية أحياء المدينة:

باستخدام وسائل المواصلات العامة المتمثلة في خطوط حافلات النقل الجماعي التي تنطلق من الضاحية إلى مختلف أجزاء مدينة الرياض بصفة منتظمة، وحافلات النقل الخاصة (الميكروباص) التي تؤدي الخدمة نفسها، ووسائل النقل الخاصة لدى الكثيرين من سكان الضاحية.

## توقعات المستقبل لسكان الضاحية وإمكانات الاستقرار فيها:

تتقدم الضاحية يوماً بعد يوم بشكل ظاهر على طريق التطور والنماء، وقد روعي في التخطيط العام أن الغالبية العظمى من السكان سوف يستقرون نهائيّاً في المنطقة، أولا بصفتهم ملاكًا للمساكن التي اختاروا نماذجها وأقاموها؛ وثانيًا لأن هذه الضاحية أصبحت مكتملة الخدمات وتمثل مجتمعاً متكاملاً من جميع النواحي.

هذه هي (العريجاء) إحدى تجارب الرياض التي أيدتها ودعمتها حكومة خادم الحرمين الشريفين حتى آتت أكلها، وحققت الهدف من إنشائها في توطين أبناء البلاد من ذوي الدخول المحدودة والمنخفضة. وحل مشكلة الإيواء للمحتاجين، والقضاء على ظاهرة مناطق السكن العشوائي، مع الحفاظ على تناسق الصبغة المعمارية للمدينة وحسن تنظيمها وتجميلها.

## رابعًا: حركة النقل وشبكات الطرق:

### ١- نظرة عامة:

نظراً لموقع مدينة الرياض في وسط الجزيرة العربية، فقد برز ولايزال الاهتمام بربط المدينة بكافة أنحاء المملكة سواء عن طريق الجو بإنشاء الميناء الجوي الشهير (مطار الملك خالد الدولي)، أو بالسكة الحديد بواسطة الخط الرئيس بينها وبين مدينة الدمام في المنطقة الشرقية، وكذلك بشبكة من الطرق البرية التي تصلها بأنحاء المملكة، وتم ربط هذه الطرق بالخط الدائري وجسوره العلوية العرضية مما كان له دور ملحوظ في فك الاختناقات المرورية ونقل الحركة حول المدينة سواء لداخلها أو للطرق المؤدية إلى خارجها.

أما (شبكة الطرق) بمدينة الرياض فقد تميزت باتساع وامتداد أطرافها وتزويدها وتجهيزها بكافة متطلبات الربط والاتصال بين أجزائها، من جسور وأنفاق وتقاطعات متعددة المستويات وتقاطعات سطحية متسعة، تم تصميمها وتنفيذها بترابط تام يكفل تحقيق أعلى مستوى من السيولة المرورية والكفاءة في الاستيعاب والحركة، جنباً إلى جنب مع متطلبات السلامة والأمان المروري، وإنشاء عدد كبير من أنفاق وجسور المشاة.

وتبلغ مسطحات الشوارع الداخلية المسفلتة في مدينة الرياض حوالي ٦٢,٠٠٠,٠٠٠م اثنين وستين مليون متر مسطح، أما أطوال الطرق الرئيسة والشريانية المسفلتة والمزودة. بمختلف عناصر التحسين وأعمال التشجير فتبلغ ١٤٠٠كم طولي.

وإلى جانب العناية بحركة النقل وشبكات الطرق، كان الاهتمام بتنقية هذه الشرايين، وإزالة أية معوقات لانسياب الحركة فيها بالتأكيد على إيجاد مواقف كافية للسيارات في كل مكان من أنحاء المدينة.

والملاحظ أن الطرق الكبرى ومعظم الشوارع الرئيسة بالمدينة تؤدي الخدمة بمستوى جيد وخاصة في المناطق المتطرفة من مدينة الرياض، على أن التحسين مستمر على الطرق بما فيها تلك التي يتم تمهيدها لتأمين تسهيل انسياب الحركة المرورية في العديد من الشوارع التي تعاني في الوقت الحاضر من الازدحام أثناء ساعات الذروة، خصوصاً في منطقة وسط المدينة، كذلك تم تطوير قاعدة لاستقبال وتنظيم ومعالجة تحديث المعلومات لتساعد في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية، ومتابعة تسيير حركة النقل والمواصلات داخل المدينة والطرق الموصلة إليها.

## ٢- اهتمامات أمانة مدينة الرياض بحركة النقل الداخلي في المدينة:

تدل نوعية ونمط مرافق النقل والمواصلات وكفايتها وتيسيرها، على مدى التقدم في أية مدينة أو دولة؛ ذلك لأن قطاع المواصلات يؤثر تأثيراً مباشراً على درجات التقدم والازدهار في شتى الميادين الحضرية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، لما يحدثه من تفاعل وتكامل بين هذه الأنشطة، وعلى مدى الثلاثين عاماً الأخيرة كرست حكومة المملكة العربية السعودية كثيراً من جهودها

وإمكاناتها في سبيل تطوير قطاع النقل والمواصلات، محققة بذلك إنجازات ضخمة في سائر أنحاء المملكة، استطاعت أن تنقل بها البلاد من مرحلة الاعتماد على الطرق الترابية وغير المعبدة ووسائل النقل التقليدية، إلى مرحلة متقدمة جداً من وسائل المواصلات الحديثة وشبكات الطرق البرية والجوية والسكك الحديدية.

وقد تم إجراء دراسة تفصيلية لمدينة الرياض (١) شملت أربعة حقول:

السكان، والاقتصاد، واستخدامات الأراضي، والنقل. وذلك عن الفترة مابين عامي ١٩٧٦ – ١٩٨٧م كبداية لدراسات لاحقة.

**فعن استعمالات الأراضي:**

شمل المسح استعمالات قطع الأراضي في المدينة واستعمالات مساحة كل مبنى، كما تضمن جميع المعلومات المتعلقة بقطع الأراضي، وخصائص المباني كنوع المبنى وحالته وارتفاعه ومواد البناء والمسطحات.

**وعن السكان:**

تضمنت الدراسة مسحاً سكانياً على عينة تجاوزت ٥٠٠٠ مسكن بها حوالي ٣٠٠٠٠ ساكن للحصول على معلومات عن السكان وعوامل التغيير السكاني، مثل ، الخصوبة ومعدل الوفيات والهجرة، والخصائص السكانية التي تشمل العمر والجنس والحالة التعليمية والحالة الاجتماعية، وملكية المباني وخصائصها، وحجم الأسرة، والحالة الوظيفية ونوع المهنة وخصائص الرحلات التي تشمل عددها لكل أسرة ووسيلتها والغرض منها ومعدلات نشوء الرحلات ومصادر الجذب

---

(١) مركز المشاريع والتخطيط (الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض) ١٩٨٨م وله دور كبير في بحوث مشاريع الطرق وتنفيذها وشارك بجهد متميز في استكمال تنفيذ مشروع طريق الملك فهد الذي يخترق المدينة من أقصى جنوبها إلى أقصى الشمال

المروري، ودخل الأسرة، ويشمل مصادر الدخل ومقداره والتحويلات والمدخرات،وتضمن الإحصاء العام الذي أجرته الدولة تحديث المعلومات وتطويرها.

**وعن نمو الحركة المرورية:**

تمت مقارنة حجم الحركة المرورية للفترة المذكورة، وتبين أن معدل النمو السنوي في وسط المدينة قد بلغ ٢,٢٩٪ بينما بلغ في بعض المناطق التي تقع خارج وسط المدينة ٨,٨٣٪، وبشكل عام فإن معدل النمو السنوي لحجم حركة المرور خلال الفترة المشار إليها يزداد بنسبة ٥,١٣٪ سنوياً.

**وعن ملكية السيارات:**

تراوح معدل ملكية السيارات من صفر إلي ٧٨,. لكل رخصة قيادة والمعدل العام للمدينة ٥٦,. لكل رخصة قيادة، أما معدل ملكية السيارات لكل أسرة فتراوح ما بين صفر إلى١,٥٩، والمعدل العام ١,٢٢ سيارة لكل أسرة.

وبلغت نسبة السيارات الخاصة الصغيرة التي تمتلكها أو تستخدمها الأسر في مدينة الرياض ٨٧,٦٪ من مجموع السيارات، أما السيارات الجيب والنقل الصغيرة (الونيتات) فنسبتها ١٠,٤٪، وسيارات الأجرة الخاصة والحافلات ٢٪من إجمالي السيارات.

**وعن شبكة النقل والاحتياجات:**

أشارت الدراسة إلى أن متوسط عدد الرحلات التي يقوم بها سكان مدينة الرياض في الفترة السالف ذكرها ٢٦٩٩٠٧٨ رحلة في اليوم الواحد.

ومـدينة الرياض تـخـتـرقـهـا شـبكة هائلة من الطرق يبـلغ طولهـا ١١٢٥٦كم. مسار.

هذه الشبكة تمثل ٨,١٠ كـيلو مترات. مسار لكـل ١٠٠٠ فرد أو ٣٨٠٤٢ كيلو مترًا مسار لكل كيلو متر مربع من المساحة المطورة .

وتـتـصل الرياض مع غيـرها من مدن المـملكة بعدة طرق ومـداخل تبلغ عشـرة مداخل ، سـتة منها تعد طرقـا حرة، وثلاثة تصنف كطرق سريعـة، وطريق واحد مفرد بمسارين.

## خصائص الرحلات:

جـاء معـدل عدد الرحـلات للسيـارة الواحدة ١٣,٢ لكل أسرة، أمـا معـدل عدد الركـاب في كل سـيـارة فـتـراوح بين ١,٣٧ إلى ١,٩٢ راكب/سـيـارة، وبلغ في الصـباح ١,٤٦ راكب لكل سيـارة، وفي المساء ١,٧٤ راكب لكل سـيارة، ويلاحظ أن مـعـدل الـركـاب في كل سـيـارة في الـصـبـاح أقل من المعـدل في المسـاء، لأن الرحـلات الصـبـاحـيـة عـادة تكون للعـمل أمـا المسـائيـة فـهي للتـسـوق والزيارات وغيرها، أما المعدل العام فهو ١,٦٤ راكب لكل سيارة.

وقـد تم تحليل الرحـلات حـسب غـرض كل رحـلة، وذلك لمعـرفـة الوقت الذي تستغرقه كل منها بحسب غرضها.

واسـتنادًا إلى عـدد الرحـلات التي تـتم في اليـوم، ومـعـدل طول كل رحلة فـإن أطوال الرحـلات في اليـوم تبلغ ١٧,٢ مليـون (سـيـارة.كيلو مـتـر) أو بمعنى آخـر ٨٤,٠(سيارة .كيلو متر) لكل أسرة أو ٣٨,٤(سيارة .كيلو متر) لكل رخصة قيادة.

## تصنيف المركبات:

تعد نسـبة المركبات الثـقيلة داخل المدينة قليلة حـيث تتراوح بين ٣٪ إلى٨٪من

مجموع المركبات، أما في المناطق الصناعية والطرق الحرة والسريعة فإن نسبتها تصل إلى ٢٠٪ من إجمالي المركبات.

### السرعة:

يتراوح معدل سرعة السيارات على الطرق الحرة والسريعة فيما بين ٧٠كيلو متراً في الساعة (خلال فترة الذروة)إلى ١١٠ كيلو مترات في الساعة (في غير مدد الذروة).. أما في الطرق الداخلية والمحلية فإن السرعة تتأثر باختلاف المواقع وحجم الحركة وبرمجة الإشارات.

### تفاوت الحركة المرورية:

بصفة عامة يمكن اعتبار أن حجم الحركة المرورية يظل ثابتاً بشكل نسبي من يوم السبت إلى يوم الأربعاء، إذ يتراوح بين ٩٢٪ و ١٠٨٪ من معدل الأيام العادية، أما في يوم الخميس فإن معدل الحركة يتفاوت بين ٧٥٪ إلى ١١٠٪ أي مايعادل ٨٨٪من معدل الأيام العادية، وأما في يوم الجمعة فإن معدل الحركة يتفاوت بين ٥٥٪ إلى ٩٥٪، أما النسبة العامة فتبلغ ٥٨٪ من معدل الحركة اليومية في باقي أيام الأسبوع.

ويلاحظ أن نسبة استخدام النقل الجماعي تقل عن الاستخدامات الأخرى بوسائل الانتقال، لأن غالبية السكان يملكون سيارات خاصة وبعض الموظفين يمنحون سيارات من قبل جهات عملهم.

### مناطق الجذب المروري:

لقد تم اختيار عدة مواقع لمعرفة معدل أو حجم الحركة اليومية فيها تبعاً لنوع الاستخدام، ولقد تم اختيار عدة مناطق ومواقع مختلفة الاستخدام كالمناطق ذات

الاستخدام الحكومي ، والأسواق، والمناطق السكنية والصحية، ولقد تم احتساب عدد السيارات والأفراد على أساس المساحة والمناطق المبنية وعدد الموظفين وعدد الأسرة بالنسبة للمستشفيات.

## صيانة الطرق:

إن صيانة الطرق لا تقل أهمية عن إنشائها لتؤدي دورها بكفاءة تامة، ولتأمين السلامة لمستخدميها، والصيانة نوعان:

**أ) الصيانة العادية، وتشمل:**

تنظيف سطح الطريق وإزالة ما يعوق السير عليه، وتنظيف الأسطح الخرسانية والتكسيات الحجرية، وتنظيف منشآت تصريف المياه والسيول، وتجديد دهانات الطريق ، وصيانة الإشارات والعلامات والحواجز الواقية والخرسانية والدرابزينات.

**ب) الصيانة الوقائية، وتشمل:**

إنشاء بعض أجزاء الطريق المتضرر، أو وضع طبقة جديدة من الأسفلت، أو تعديل بعض المنحنيات، أو رفع منسوب الطريق أو خفضه، وغيرها من الأعمال التي تهدف إلى المحافظة على الطريق ورفع كفاءته.

وقد قَصَرت الأمانة تنفيذ أعمال صيانة الطرق والجسور ومنشآتها على المقاولين السعوديين، إضافة إلى جهود جهاز الصيانة بالأمانة.. كما تم وضع نظام حديث لإدارة مشاريع الصيانة وتطوير برامجها وتحسين أدائها لرفع كفاءة الطرق والشوارع داخل المدينة، وتتولى وزارة المواصلات صيانة الطريق الدائري والطرق الخارجية.

### ٣- جهود الجهات ذات العلاقة بحركة النقل والمواصلات:

في مدينة الرياض يتم التنسيق بين مختلف الأجهزة العاملة في مشاريع المدينة ومرافقها، في نطاق السياسة العامة وخطة العمل التي تضعها وتتابعها الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض.

وكان لهذا الأسلوب، وللتعاون الجيد بين قطاعات العمل المختلفة التي تمارس نشاطاتها في المدينة وماحولها، أثره الملموس فيما تحقق من إنجازات، وما يتم من سرعة وإزالة المعوقات في شبكة الطرق في أقصر وقت ممكن.

وقد نشير – فيما يتعلق بموضوع الطرق والمواصلات – إلى بعض جهود القطاعات ذات العلاقة فيما يلي:– [١٤]

**١) وزارة المواصلات:**

التي قامت بإنشاء شبكة متكاملة من الطرق والجسور تربط المدينة بباقي مناطق المملكة، وتساعد على تطوير الخدمات العامة كالتي تقوم بها الجهات المختلفة، وصولاً إلى الهدف العام من جعل مدينة الرياض مدينة عصرية بكل معنى الكلمة، تصل ماضيها بحاضرها الزاهر وتتطلع إلى المستقبل القريب والبعيد بكثير من الأمل والثقة والتفاؤل.

**وعن إنجازات الوزارة في نطاق مدينة الرياض نشير بإيجاز إلى مايلي:**

أ) طريق الرياض الدائري: الذي أنشئ لتخفيف الاختناقات المرورية داخل المدينة عن طريق نقل خدمة حركة الانتقال العابرة خارجها بطول ٩٤كم.

ب) المداخل الرئيسة لمدينة الرياض: وجاء الاهتمام بإنشائها نظراً لموقع الرياض كواحدة من نقاط الاتصال الرئيسة في المملكة، والتي تتفرع منها الطرق التي تربطها بجميع مناطق البلاد شرقاً، وغرباً، وشمالاً، وجنوباً.

ج) المحاور الرئيسة بمدينة الرياض: وأهميتها في ربط أجزاء الطريق الدائري لتوفير حلقة اتصال سريعة بكافة أنحاء المدينة، ومواجهة التوقعات المستقبلة دون التعارض مع الحركة المحلية.

## ٢) المرور:

نوهت (إدارة مرور الرياض) بأهمية التنسيق المسبق قبل البدء في تنفيذ المشاريع الحيوية، وبما يحققه من فوائد جمة، منها توفير السلامة للطرق من حيث انسيابية الحركة عليها، واستكمال المواصفات الفنية التي تساعد على استقبال الأعداد المتزايدة من السيارات، والحد من العوائق المرورية، كما أشارت إلى ضرورة استمرار هذا التنسيق خلال مراحل التنفيذ.

وفي تقويم هذه الإدارة لتجربة مدينة الرياض، أشادت بالجهود الضخمة التي بذلت من مختلف الجهات لتوفير الراحة والاطمئنان والسلامة لمستخدمي الطرق وأدت إلى إفادة الحركة المرورية وانسيابها، وأن التعاون القائم بين المرور والأمانة والجهات الأخرى ينبغي أن يستمر ويدعم حفاظاً على الإنجازات الحضارية واستعداداً لتوقعات المستقبل.

أما عدد السيارات المسجلة فيبلغ – حسب الإحصاءات لعام ١٤١١هـ (١٩٩١م) في مدينة الرياض– ١,٦١١,٨٠٧ سيارات تمثل ٣١٪ من إجمالي السيارات في المملكة، كما وصل مجموع لوحات السيارات المنصرفة للرياض خلال عام ١٤١١هـ (٥٢٨٠٦) لوحات تمثل ٣١,٦٪ من إجمالي اللوحات البلدية في المملكة.

## ٣) النقل العام في مدينة الرياض:

بدأت الشركة السعودية للنقل الجماعي أولى خدماتها المحلية بالمدينة في عام

١٣٩٩هـ (١٩٧٩م)، ويتولى النقل العام في الرياض في الوقت الحالي كل من الشركة المذكورة، الحافلات الأهلية الخاصة، وسيارات الليموزين والأجرة.

### ٤) مطار الملك خالد الدولي:

مطار الملك خالد الدولي هو البوابة للعاصمة ( الرياض)، ويبعد عنها نحو ٣٥ كم، وهو محور شبكة النقل الجوي الوطنية داخل المملكة وخارجها، وقد صمم بحيث يستوعب احتياجات الحركة الجوية المحلية والدولية المتزايدة لمنطقة الرياض.

ويلائم تصميم المطار البيئة الطبيعية والثقافية للمملكة وتقاليدها والانسجام مع الجمال الطبيعي للصحراء، ويعد من أكبر وأفخم مطارات العالم، كما يعد تحفة معمارية وإنشائية أخذت بأحدث إبداعات التقنية، ويقلل موقعه من الضوضاء والتلوث وأخطار السلامة لمدينة الرياض ويتماشى مع نموها المستقبلي.

وقد أنشئ المطار على عهد المغفور له الملك خالد بن عبد العزيز الذي حكم، المملكة في الفترة من ١٣٩٥هـ الموافق مارس ١٩٧٥م حتى وفاته في ١٤٠٢هـ الموافق يونيه ١٩٨٢م.

وتبلغ مساحة المطار حوالي ١٢×٢٠ كيلو متراً، وتقع داخل هذه المساحة كل مرافقه الرئيسة بما في ذلك مباني الصالات والمسجد وبرج المراقبة ومدرجا المطار المتوازيان البالغ طول كل منهما ٤٢٠٠متر.

ومن المتوقع أن يخدم المطار بحلول عام ٢٠٠٠م حوالي العشرين مليون راكب في العام.

### ٥) النقل بالسكة الحديد:

- في عـام ١٣٧١هـ أنشئ أول خط سكة حـديد بين الدمـام والـرياض بطول ٥٧١ كم.

- في عام ١٤٠١هـ (١٩٨١م) بدأ تشغيل المحطة الجمركية بالرياض.

- في عـام ١٤٠٢هـ (١٩٨٢م) بدأ العـمل في إنشـاء الخط الجـديد بين الدمـام والرياض بطول ٤٥٠ كم.

- في عـام ١٤٠٥هـ (١٩٨٥م) افتتـح الخط الجديد مـختـصراً المسافـة، وزمن الرحلة بين الدمام والرياض من سبع ساعات إلى أربع ساعات فقط.

- في عام ١٤٠٧هـ (١٩٨٧م) انتـهى العمل من إنشاء ثلاث مـحطات جديدة، في كل من الدمام والهفوف والرياض، بالإضافة إلى مركز الصيانة بالدمام.

- يبلغ حـجم أسطول المؤسسـة العامة للسـكك الحديدية ٤٧ قاطـرة و٥٨ عربة ركاب و ٢١٦٥عربة شحن.

- تقـوم المؤسـسـة العـامـة للسكك الحـديـدية بإجـراء الدراسـات اللازمـة لربط المناطق الرئيـسة في المملـكة بخطوط حديدية، وذلك فـي إطار الخطة العامـة للنقل بالمملكة،

### وسائل النقل والتلوث البيئي:

مع التطور الهائل في المدينة وخـصوصاً في حجم وسائط النقل المتـزايدة،كثّفت أجهزة حـماية البيئة من نشـاطها العلمي والتقني، وفي نطاق التعـاون بين مصلحة الأرصاد وحـماية البيئـة والدار السعـودية للخدمـات الاستـشارية، أعـدت دراسة استـراتيـجـيـة عن حـجم التلوث الـناجم عن عـوادم السـيـارات خـلال الفـتـرة

١٤٠٥/١٤٠٦هـ (١٩٨٥/١٩٨٦م)، والهدف هو التعرف على الآثار المترتبة في حالة خفض الملوثات الناجمة عن هذا المصدر بنسب معينة، واقتراح الاستراتيجية المناسبة للتحكم في كميات المواد الضارة المنبعثة من عوادم السيارات بالمملكة حاضراً ومستقبلاً.

وقد أوضحت الدراسة أن مستوى الرصاص في الهواء حول المناطق المكتظة بالسيارات جاء أعلى منه في المناطق الأقل ازدحاماً، وأن المدن الرئيسة بالمملكة تشهد كثافة في حركة المرور يمكن أن تقارن بما هو كائن في بعض المدن الكبرى في أوربا وأمريكا الشمالية، وعلى الأخص في ساعات الذروة في الصباح وبعد الظهر وعند تقاطعات الطرق الرئيسة.

وانتهت الدراسة إلى التوصية باستخدام نوع من البنزين خال من الرصاص تستعمله جميع وسائل النقل.

## مؤتمرات الطرق والمواصلات:

تحرص الجهات المعنية بالمملكة- ومن بينها وزارة المواصلات وأمانة مدينة الرياض وغيرها- على الحضور والمشاركة في المؤتمرات والندوات واللقاءات المحلية والإقليمية والدولية التي تناقش شئون الطرق والمواصلات.

وقد نتخير كمثال قريب (مؤتمر اتحاد الطرق الدولي الإقليمي الثالث للشرق الأوسط) الذي استضافته المملكة، وانعقد في مدينة الرياض في الفترة من ٢٥- ١٤٠٨/٧/٣٠هـ الموافق من ١٣-١٨/ ١٩٨٨/٢م، الذي دعت إليه ونظمته وزارة المواصلات، وحضره ممثلون لدول من مختلف قارات العالم، وقد روعي إعطاء الاجتماع صفة الشرق الأوسط. بغية أن يتوصل المعنيون بأمر الطرق في المنطقة إلى معرفة موقفهم من الموضوع، والتعرف على الطريقة المثلى للمحافظة على الإنجازات الحضارية التي تحققت، واستخدام التقنية الحديثة في تطويرها.

وقد بلغ عدد البحوث المقدمة لهذا المؤتمر ١٥٢ بحثاً، عرض منها ٧٣ بحثاً، وقد تناولت البحوث عدة مواضيع من بينها:

- تنفيذ الطرق ومراقبة الجودة والنوعية.
- الجديد في مجال بحوث الطرق (إدارتها وصيانتها).
- الجسور- تشغيلها وصيانتها.
- تخطيط وإدارة وتمويل مشاريع النقل.
- المرور والسلامة، وإنشاء نظام معلومات لحوادث المرور.
- استخدام الحاسب الآلي في التحكم في الطرق السريعة بالمدن.
- الطرق ذات الكثافة المرورية الشديدة والخفيفة.
- تأثير الأحمال على الطرق والجسور.

وقد أشارت بعض البحوث والمناقشات إلى الإنجازات الحضارية العملاقة التي تمت حتى الآن في المملكة، وعلى سبيل المثال تشييد المطارات الدولية، ورصف مايقارب المئة ألف كيلومتر من الطرق الممتازة، خلال مدة زمنية قياسية مما أكسب الجهات السعودية خبرات في مجال الطرق لايستهان بها.

كما أُشيرَ إلى أن مدينة الرياض، قد أصبحت بحق بمثابة المعرض الدائم والمعبّر- دون ماحاجة إلى شرح أو إيضاح- عن الوجه المشرق للنهضة الحضارية الشاملة التي عمت ربوع المملكة في شتى المجالات ومنها مجال الطرق والمواصلات.

## خامسًا: حماية البيئة:

### ١- نظرة عامة:

تمثل المملكة العربية السعودية مركز الإشعاع الروحي للعالمين الإسلامي

والعربي منذ نيف وأربعة عشر قرنًا من الزمان، كما تمثل اليوم مركزًا أساسًا من مراكز التقدم الحضاري لكونها - من ناحية- دولة رائدة في المجال الصناعي، وإنتاج الطاقة، والتوسع، والتنوع الرصين في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعيةواستخدامات أرقى وأحدث التقنيات، ومن ناحية أخرى، فقد كانت المملكة قبل بضعة عقود دولة تدخل في شريحة الدول النامية، مما يضعها في موقف فريد يمكنها من المشاركة الفعالة في الجهود الدولية القائمة على ركائز من العلم والتجربة.

**اهتمام المملكة بالبيئة وحمايتها:**

واجهت المملكة تحديات بيئية عديدة وألوانًا من التلوث البيئي جرى التعامل معها بأساليب حديثة وتطبيقات علمية وتقنية، نذكر منها:

١) مكافحة التصحر وحماية الغطاء النباتي، باتباع سياسة تعمل على وقف تدهور المناطق المعرضة لفقد خصوبتها سواء كانت مراعي أو أراضي زراعية أو غابات، ووضع قواعد لحمايتها واستغلالها.

٢) حماية الحياة الفطرية وإنماؤها، بمنع صيد أنواع معينة من الحيوانات والطيور التي يخشى من انقراضها وتخصيص مناطق محمية لتوطين هذه المخلوقات وتأمين حياتها، وإنشاء الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها ( البرية والبحرية).

٣) مكافحة التلوث، كانت مشكلات التلوث بالمملكة مقتصرة في البداية على ما يتصل باستخدام وتكرير وتصدير النفط، إلا أنه بعد التوسع الكبير في برامج التنمية ظهرت أنواع أخرى من التلوث. مما دعا إلى إحداث دائرة حكومية تعنى بمراقبة التلوث وحماية البيئة هي: (مصلحة الأرصاد الجوية

وحماية البيئة) من أهم واجباتها توفير خدمات بيئية شاملة وتطويرها، وتجديد المعلومات عن مستوى جودة الهواء، ونوعية المياه، وبرنامج التخلص من النفايات الصلبة، وحالات التلوث البحري، والاهتمام بدراسة العلاقة بين الأوزون والهيدروكربون والآثار السيئة المترتبة على الإخلال بها(١٥).

**وعن التلوث الجوي:**

صدرت عدة تشريعات متتالية لتحديد مصادره والحماية منها، وعلى الأخص المصانع والكسارات وعوادم السيارات وغيرها.

**وفي مواجهة التلوث البحري:**

يلاحظ أن المملكة تطل على سواحل طويلة في البحر الأحمر والخليج العربي، ويتميز البحر الأحمر بطبيعته المرجانية الخلابة ذات الحساسية المفرطة للتلوث، بينما تحيط بالخليج العربى آبار النفط ومنشآته والصناعات المرتبطة به.. وقد اتخذت المملكة إجراءات تنظيمية للحد من التلوث البحري، وارتبطت باتفاقات على المستويين الإقليمي والدولي لتحقيق هذا الهدف.

**وعن التلوث الضوضائي:**

هذا النوع الذي لم تكن تعرفه بلادنا ولا صحراواتها إلى وقت قريب، فرض نفسه وتزايد بشكل سريع مع التقدم الحضري والعمراني، وآليات الحفر وتزايد عدد السيارات ووسائل النقل المختلفة التي تجوب الصحراء، واستخدامات التقنية الحديثة في كل مكان، وهناك أنظمة قائمة للحد من إقلاق الراحة والضوضاء وتجرى البحوث والدراسات حول هذا النوع من التلوث.

على أننا نشير إلى أن الأنظمة المتصلة بحماية البيئة بالمملكة بصورة عامة تخول للجهات التنفيذية صلاحيات واسعة لتحقيق هذا الهدف المهم.

**وعن التصنيع وحماية البيئة:**

اتخذت حكومة المملكة العربية السعودية في عام ١٣٩٥هـ (١٩٧٥م) قراراً جريئاً لبناء صرحين صناعيين كبيرين في كل من (الجبيل) الواقعة على شاطئ الخليج العربي، و(ينبع) التي تقع على ساحل البحر الأحمر، يضمان أكثر من ١٤٠ مصنعاً، وقد روعي في إنشائهما تحقيق المزايا والفوائد الصناعية دون إحداث أية أضرار، أو تأثيرات سلبية جانبية على البيئة؛ بل على العكس، أقيمت المساكن الحديثة بتصميم رائع تتوافر فيه متطلبات الحياة صحيّاً ونفسيّاً ووقائياً وتحيط بها الأشجار والمسطحات الخضراء والهواء الطبيعي النقي.

وقد حصلت الهيئة الملكية للجبيل وينبع على **جائزتين عالميتين** في عام ١٤٠٨هـ (١٩٨٨م) تقديراً لنجاحها في تنفيذ برامج حماية البيئة في هاتين المدينتين: جائزة (ساسكوا) من هيئة الأمم المتحدة، وجائزة المنظمة الإقليمية لحماية البيئة البحرية من مقرها في دولة الكويت.

واستجابة لتوصيات المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة المنعقد في نيروبي في الفترة من ١٠-١٢/١٠/١٤٠٩هـ (١٩٨٩م)، ولأهمية المواضيع والمشكلات البيئية الموجودة على الساحة الدولية، وتأكيداً لدور المملكة في مجال حماية البيئة صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٥/ب/٥٦٣٥ وتاريخ ١٤/٤/١٤١٠هـ (١٩٩٠م) **بتشكيل لجنة وزارية** برئاسة صاحب السمو الملكي النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء، لإعداد وجهة نظر المملكة في القضايا البيئية على- المستويين الدولي والإقليمي- وإيضاح موقفها في المؤتمر العالمي الذي عقد في صيف عام ١٩٩٠م بجنيف، ووضع السياسات والاستراتيجيات البيئية، واستكمال تنفيذ مشروع الدعم البيئي للبادية.

وفي ٢١/٨/١٤١٠هـ (١٨/٣/١٩٩٠م) استضافت مدينة الرياض الندوة

الوطنية للبيئة والتنمية في المملكة، التي عقدت بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وكان في مقدمة أعمالها موضوع ارتفاع درجة حرارة الغلاف الجوي وتدابير مواجهته، والتأثيرات المحتملة من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

## حماية البيئة وجهود مدينة الرياض:

كان من نتائج الاهتمام الكبير الذي أولته الدولة لمشروعات التطوير العمراني، تحرك قطاع البلديات في الرياض ممثلاً في أمانتها وبلدياتها الفرعية لمواجهة هذه المتغيرات، وكان الاهتمام بإرساء قواعد التخطيط المديني التقدمي، وتجميل المدينة ونظافتها، كما كانت القضايا البيئية في مقدمة اهتمامات المخططين والمنفذين، وقطعت الأمانة، بالتنسيق مع مختلف الجهات ذات العلاقة، أشواطًا بعيدة، ولا تزال تهتم بما هو قائم وتفكر فيما هو آت وتحاول أن تستكشف آفاق ما يكتنف العالم حولها من المتغيرات، وما تطورت إليه مشكلات التلوث البيئي، وما تكشف عنه البحوث والدراسات العلمية كل يوم من جديد.

وفي شيء من التحديد عن جهود مدينة الرياض في مجالات حماية البيئة- سواء بطريق مباشر أو غير مباشر- نشير باختصار إلى مايلي:

### ١) التخطيط المديني:

يميز المدينة أن نحو ٩٠٪ من مبانيها غير مرتفعة (فلل)، وأن جميع شوارعها الحديثة متسعة، وتم خلخلة الأحياء القديمة بشق شوارع رئيسة فيها، وأخذ في الحسبان التطورات المستقبلة والظروف البيئية المحيطة بالمدينة، والسيطرة على التقنيات الحديثة بتطبيق التحديد المناطقي في توزيع الأحياء الجديدة، وفي هذه المناسبة نشير إلى أن أحد أحياء مدينة الرياض (حي السفارات) نال الجائزة الأولى ودرع منظمة المدن العربية للمشروع المعماري، في المؤتمر العام التاسع للمنظمة الذي عقد في يناير/ فبراير ١٩٩٠م بالمملكة المغربية.

### ٢) النظافة العامة والتخلص من النفايات:

منذ أكثر من خمس عشرة سنة، اتبع في نظافة المدينة والتخلص من نفاياتها أحدث الأساليب في الإعداد والتخطيط والتنفيذ والمتابعة في هذا المجال الحيوي، وحصلت المدينة على عدة كئوس على مستوى الدولة، ونقلت تجربتها إلى العديد من المدن الشقيقة والصديقة، وعرضت أبعاد التجربة في كثير من المؤتمرات والندوات الإقليمية والعالمية المتخصصة.

### ٣) التشجير وزيادة المساحة الخضراء:

لتنقية جو المدينة وتجميلها، ورغم الظروف البيئية والمناخية وقلة الموارد المائية، حققت مشاريع التشجير وزيادة المساحات الخضراء نسبة إنجاز عالية، فخلال بضع السنوات الأخيرة فقط تضاعفت المساحات الخضراء، وانتشر التشجير في مختلف الشوارع وأقيمت المنتزهات والحدائق العامة، كما وجدت ملاعب الأطفال في مختلف الأحياء، وقد بلغت مساحة الحدائق التي نفذت في المدينة حتى عام ١٩٨٩/١٩٨٨م ٦٦,٢٥٠ مليون متر مربع، وأطوال الشوارع المشجرة ١,٧ مليون متر طولي، كما تم إنشاء نحو ١٠٠ حديقة أطفال موزعة على جميع أحياء المدينة، فضلاً عن الوعي المتميز لدى أبناء المدينة إذ لا يكاد يخلو منزل من منازلهم من حديقة مناسبة.

### ٤) الخدمات البلدية وصحة البيئة:

في مقدمة الخدمات البلدية الرئيسة التي تتولاها الأمانة، المحافظة على الصحة العامة وعلى الأخص في شقها الوقائي، بمراقبة الأغذية وصلاحية المعروض منها، وردم البرك والمستنقعات، وإنشاء المسالخ وتنظيمها والرقابة عليها، وإنشاء المقابر والمغاسل وتنظيم دفن الموتى، ومهام الوقاية العامة من

الحشرات الضارة، وقيام التعاون والتنسيق مع الأجهزة الأخرى كوزارة الصحة وإدارة حماية المستهلك بوزارة التجارة وغيرهما.

**٥) المرافق والخدمات العامة ذات العلاقة بحماية البيئة:**

إنجاز كبير ونتائج جيدة في شتى المجالات ذات العلاقة: إسكان صحي، وطرق حديثة، ومياه من أكثر من مصدر، وشبكة للصرف الصحي غطت جزءاً كبيراً من أحياء المدينة،وتيار كهربي في كل مكان، ونقل المصانع إلى خارج المدينة، وتخطيط عام متجدد يراعي حماية المدينة من آثار التلوث.

**٦) متابعة البحث العلمي والتقدم التقني:**

في التخطيط للشئون البلدية وإدارتها في مدينة الرياض، نلمس العناية بوحدات الدراسة والبحث النظري والتطبيقي، التي كانت لها أدوار بارزة في حركة التنمية والتطوير الحضري الناجحة في المدينة، سواء في مركز المشاريع والتخطيط التابع للهيئة العليا لتطوير المدينة، أو في مكتب الأمين، أو الدوائر الأخرى ذات العلاقة والتنسيق القائم بينها.

ولوجود عدة أجهزة علمية وبحثية في العاصمة، كان الحرص على التعاون معها والاستعانة بها فيما يختص بتطوير المدينة وتقدمها، لتأخذ بكل جديد مفيد وتتابع حركة التقدم العلمي والتقني.

**وفي مجال البيئة وحمايتها** بذلت جهود قيمة وأعدت دراسات جيدة من **مركز البحوث بجامعة الملك سعود** تناولت مشكلات البيئة في مدينة الرياض.

**وعن التخلص من النفايات** وأضرارها أعدت الأمانة دراسات علمية، ونظرية وتطبيقية، عرضت في عدة مؤتمرات محلية ودولية،وتتابع ميدانياً لرصد المستجدات بشأنها.

**ومن إدارة المرور** يجري إحصاء عدد السيارات المتحركة في مدينة الرياض وتقدير كميات المحروقات الناتجة وأثارها ومقترحات العلاج.

**وتوصلت دراسات الشركة السعودية (سابك)** للصناعات الآساسية إلى أن مادة الرصاص التي تضاف إلى بنزين السيارات ضارة جداً بالبيئة والإنسان وأن مادة (بيوتا الأثير الفلاتي) لاضرر منها على الصحة والبيئة، والدراسات مستمرة لتطوير هذه المادة.

**وهناك جهود مصلحة الأرصاد وحماية البيئة**، ودراساتها فيما يخص مدينة الرياض ونتائج المؤتمرات والندوات العديدة، ووسائل وأساليب التعريف بتلوث البيئة وأثاره، وواجبات القطاعات المختلفة والمواطنين.

وقد **أسهمت مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية** في هذا المجال، بإصداراتها الحديثة عن تلوث البيئة، كما أعدت دراسة خاصة عن مياه الصرف الصحي لمدينة الرياض.

**ويساعد برنامج الأمم المتحدة للبيئة** ( المكتب الإقليمي لغرب آسيا) القائم مركزه بمدينة الرياض، بجهوده القيمة وتعاونه في دراسات البيئة والتخطيط لها ووضع مرئيات الحلول لمشكلاتها.

## ٣-الإنسان والبيئة:

عندما وصل الإنسان إلى تطويع العلم والتقنية، اندفع نحو استغلال الطبيعة دون تحسب للعواقب، وحقق فعلا إنجازات رائعة لمصلحة البشر وصحتهم وراحتهم، لكن استخدامات التقنية بدأت تكشف عن وجهها الآخر في تخريب عناصر الطبيعة، يقول الدكتور إدوارد ويلسون العالم البيولوجي بجامعة هارفارد إن انقراض الكائنات يحدث حالياً على مستوى العالم وعلى نطاق كبير، ويحذر

الدكتور مصطفى طلبة مدير برنامج الأمم المتحدة للبيئة، في مقال له في (١٩٩٠/٤/١م) من ظاهرة التسخن الكوني، وماتحمله من دمار، وأشار إلى ماسجله علماء قياس الحرارة في العالم من وصولها في العام الماضي إلى متوسط ٥٧,٦١ درجة فهرنهايت، وهو أعلى متوسط لمئة وثلاثين عاماً منذ بدء العمل بالتسجيلات الموثوقة في قياس الحرارة، وأن الخطر المستفحل من ذلك ليس من فعل دولة واحدة أو حتى مجموعة من الدول بل هو ببساطة ظاهرة عالمية لاتعالج إلا بحل كوني شامل.

والغريب في أمر الإنسان أنه رغم إساءاته العديدة إلى الطبيعة، وتلويثه المستمر والمتعدد للبيئة، يحب الأرض ويعشق البيئة ويحن إلى السماء الصافية، والجو النقي، والخضرة اليانعة، والمناظر المبهجة؛ بل ويتغنى شعراً ونثراً بروعة الطبيعة وجمالها، ولعل من أروع ماقيل في الأرض ، كلمات رائد الفضاء أدجار ميتشيل- الذي انطلق إلى القمر في سفينة الفضاء أبوللو عام ١٩٧٤م-" إنها جوهرة زرقاء بيضاء تضوي، يلفها نقاب أبيض، وهي تبدو من الفضاء كلؤلؤة صغيرة في بحر كثيف أسود غامض" .

أفلا تستحق كرتنا الأرضية الجميلة اهتمامنا جميعًا، وتعاوننا جميعًا، وتسخير ما لدينا من إمكانات ومن تفوق علمي وتقني، لإصلاح ما أفسدناه، وعلاج الأمراض التي تسببنا فيها، والعمل المخطط الدءوب لحماية بيئتنا، لا من أجلنا فحسب، ولكن من أجل الأجيال القادمة، حتى يرث الله الأرض ومن عليها.

## سادسًا: دور البلديات في رعاية المعاقين (وتجربة أمانة مدينة الرياض)

### تمهيد:

يحظى موضوع رعاية المعوقين باهتمام عالمي على نطاق واسع، تستوي في ذلك الدول المتقدمة ودول العالم الثالث، بعد أن كشفت الإحصاءات عن ضخامة

عدد المعوقين على مستوى العالم، والمقدر بنحوخمس مئة مليون نسمة على الأقل، بين أطفال وراشـدين، أصيبوا بالعجـز كليًا أو جزئيـًا في أحـد أعضـاء الجسم، أو إحدى حواس السـمع أو البصر أو الكلام، أو المرض أو الاعتلال عـقليـاً أو نفسيـاً، أو الجمع بين أكثر من عـاهة.. وجميع هؤلاء يواجهون حواجـز متباينة ذات أنواع مختلفة يجب التغلب عليها بالطرق المناسبة لكل حالة لاتاحة الفرص لأداء دورهم في الحياة والمجتـمع على قدم المساواة مع غيرهم من الأسوياء، وقـد تحرك المجتمع العالمي، ممثلاً في هيئة الأمم المتحدة، في خطوات متتالية ربما كان أخرها وأهمها برنامج العمل العالمي للمـعوقين الذي صور ميثـاقـًا بين أمم العالم في المدة بين عام ١٩٨٣م وعام ١٩٩٣م، تتعـاون فيه مختلف الجـهات ذات العلاقة، على الصـعيد العالمي والمستـوى الإقليمي في نطاق كل دولة، للأخذ بيد هذه الفئـة، واستخدام كل الإمكانات المتاحة للوقـاية من العلل التي تحدث الإعاقة، وعلاجهـا، وتوفير فرص التـعليم والتدريب والتـأهيل والتـوظيف، وتهيـئـة المناخ الاجتـماعي والاقـتصـادي والثقـافي والترفـيهي والريـاضـي..، لتقبـل هؤلاء الأفراد وتحقيق هدفي المشـاركة الكاملة، والمساواة بينهم وبين باقي أقرانهم في المجتمع.

وكـانت المملكة العربـية السـعودية، كـالعـهد بهـا، سبـاقـة، دوليًا وإقليمـيًا وعلى مسـتوى الوطن العزيـز، في احتضـان المعوقين وتكريس الخبـرات العلميـة والفنية ووسائل الرعاية الاجتـماعية والطبية، مع البذل السـخي والتطوير التقني، وتبادل التـجارب الـناجحـة مع الدول المتـقـدمة في هذا المجـال، والمملكة إذ تولي عنـايتهـا ورعايتـها هذه الفئة، لاتؤدي هذا الواجب فـقط من منطلق التزامـها الدولي،وإنما هي في المقـام الأول تعـمل بوحي مـن تعـاليم الدين الإسـلامي الحنيف وشـريعـتـه السـمـحـة، الـتي تسـود المجـتـمع السـعـودي تـعـاطفـاً وتكافـلاً وتعـاونـا على البـر والتقوى[١٦] .

وقـد حددت حكومـتنا الرشيـدة لكل قطاع واجـبات يؤديهـا لهذه الفئة العـزيزة،

وهذه القطاعات تتمثل بصفة أساسية في وزارات: الصحة والمعارف، والعمل والشئون الاجتماعية، ثم وزارات الخدمات الأخرى وفي مقدمتها وزارة الشئون البلدية والقروية وبلدياتها التي تتولى أغلب الخدمات المحلية وأقربها إلى المواطن.

وفي محاولة لبلورة الفكر العام عن قضية المعاقين والجهود الدولية والإقليمية والوطنية لرعايتهم، وتجربة أمانة الرياض بوصفها (واحدة من بلديات المملكة) في هذا الشأن، وبعض المقترحات لتعزيز وتطوير مايقدم لهم من خدمات بصورة عامة وفي الخدمات البلدية بخاصة، قدمت أمانة مدينة الرياض بحثاً مستفيضاً عن ذلك.

## القسم الأول: قضية المعاقين

### القضية:

تشير نتائج دراسات وتقارير خبراء هيئة الأمم المتحدة التي أجريت على قطاعات من السكان في العديد من دول العالم، إلى أن العدد التقديري للمعاقين يبلغ ٥٠٠ مليون نسمة أو ١٠٪ من سكان العالم المقدرين عدديًا بنحو خمسة بلايين نسمة، أي أنه يوجد في غالبية البلدان شخص واحد من كل عشرة أشخاص، معاق باعتلال جسماني أو عقلي أو حسي، وأن هناك ٢٥٪ من أية فئة سكانية يؤثر عليهم سلبًا وجود عاجز بينهم.

كما أسفرت دراسة استقصائية عن تقدير المعاقين الذين يعيشون في مناطق لا تتوافر فيها الخدمات التي يحتاجون إليها لتساعدهم في التغلب على عجزهم، بما لا يقل عن ٣٥٠ مليون معاق.

وتتراوح نسبة المعوق عالميًا في الأطفال مابين ٥٪ و٧٪، وقد تزيد في الدول النامية وهذه النسبة موزعة بين الإعاقة البصرية التي تصل نسبتها إلى ١٪،

والسمعية بحوالي ٣٪، والعقلية مابين ١٪ و٣٪ .. وفي عالم اليوم كذلك مايربو على عشرة ملايين من اللاجئين والمشردين نتيجة لكوارث (من صنع الإنسان) كثير منهم مصاب بعجز جسدي ونفسي، نتيجة المعاناة من الاضطهاد والعنف والمخاطرة، واللاجئ في حد ذاته يعدّ من المعاقين، فإذا كان مصاباً بعجز فهو شخص مضاعف الإعاقة.

## المشكلة:

ولنا أن نتصور حجم المشكلة إذ نواجه بهذه الأرقام الهائلة من بني البشر الذين كرمهم الله وفضلهم على كثير ممن خلق، والذين لانطالب لهم بمجرد الشفقة والعطف والرحمة، بل نسعى لتأهيلهم وتحويلهم إلى طاقات إيجابية منتجة تحقق المصلحة لهم وللمجتمع.

المشكلة إنسانية، عالمية، تتناول الجوانب المختلفة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فضلاً عن تحديد أنواع العلل وأسبابها، والأخذ بالتدابير العلاجية المتاحة والمتطورة، وتحسين الخدمات الصحية والرعاية المناسبة للمعاقين وأسرهم، والتوعية بالمخاطر البيئية، والخدمات التعليمية الخاصة وخدمات إعادة التأهيل (بما في ذلك التوجيه المهني) والتدريب، وإتاحة فرص التوظيف وإزالة أو تخفيض الحواجز القائمة في وجه " المشاركة الكاملة" في الوحدات الأساسية للمجتمع – الاسرة والمجموعات الاجتماعية. والمجتمع المحلي– والمواقف والتصرفات التي كثيراً ما تؤدي إلى إبعاد المعاقين عن الانخراط في الحياة الاجتماعية والثقافية.

## التحدي:

تصدت هيئة الأمم المتحدة للمشكلة، فاعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة

برنامج العمل العالمي المتعلق بالمعاقين خلال دورتها السابعة والثلاثين بقرارها رقم ٥٢/٢٧ وتاريخ ٣ ديسمبر ١٩٨٢م، وقد تناول البرنامج الموضوع بشيء من التفصيل لتحديد حجم المشكلة وأبعادها، واقتراحات خطة التحرك لمواجهتها، وأساليب الوقاية من الاعتلال والعجز والإعاقه، والتأكيد على ضرورة تطبيق مبدأ "تكافؤ الفرص" سواء عن طريق التشريع أو المحافظة على مستويات الدخل والضمان الاجتماعي، ثم الاهتمام بالتعليم والتدريب والتوظيف وتحقيق "المساواة" في العمل الاجتماعي وتيسير الإفادة من الخدمات والمرافق العامة والثقافة والترفيه.. كما أكد البرنامج على التكافل الاجتماعي والحقوق العامة التي يتضمنها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في الميثاقين الدوليين الخاصين بحقوق الإنسان، وإعلان حقوق الأشخاص المتخلفين عقلياً. وإعلان حقوق المعاقين.

وقد ركز البرنامج العالمي على ضرورة وضع استراتيجية للوقاية لتقليل حدوث حالات الاعتلال والعجز والإعاقه، ووضع في مقدمة أهم إجراءات الوقاية، أنه يتحتم بذل كل جهد لتجنب الحروب التي تؤدي إلى الخراب والكوارث والفقر والمعاناة والآلام والأمراض والعجز، ووجوب اتخاذ تدابير على جميع المستويات بهدف تعزيز السلم والأمن الدوليين وتسوية المنازعات بالطرق السلمية.

وقد نشير إلى عبارة (التحدي الذي يواجه أجهزة الخدمات العامة)، التي وردت في البند ٧٦ من البرنامج المذكور من أن عدداً كبيراً من المعاقين يبعد عن المشاركة الفعالة في المجتمع بسبب ضيق المداخل التي لاتسمح بمرور كراسي المعاقين، وعدم القدرة على ارتقاء الدرج.

## من هو المعاق..؟

تطلق كلمة «معوق» على كل إنسان تختلف حالته الجسمية أو العقلية اختلافاً واضحاً عن غيره ممن نعدهم «أشخاصاً أسوياء» بعجز ظاهر أو علة دائمة..

وتتعدد التعريفات من تعريف عام إلى تعريف اجتماعي أو تربوي أو صحي، ويذهب بعض العلماء إلى القول: إنه لايوجد فرد معاق بل مجتمع معيق.

وقد نتخير التعريف الذي وضعته (منظمة الصحة العالمية) في ضوء الخبرة الصحية التي اكتسبتها، وتمييزها بين مصطلحات الاعتلال والعجز والإعاقه، فقد وصفت (الاعتلال) بأنه فقدان أو شذوذ نفسي أو جسدي أو عضوي في إنسان ما.

أما (العجز) فهو انعدام أو نقص في القدرة على تأدية النشاط بالشكل أو في الإطار المعروف طبيعيًا في الشخص العادي.. وأما (الإعاقه) فهو الضرر الذي يلحق بفرد معين نتيجة اعتلال أو عجز يحد من تأديته دوره الطبيعي بحسب عوامل السن والجنس والعوامل الاجتماعية والثقافية.

## دور المجتمع ودور المعاق:

إن العنصر البشري هو الدعامة الأساسية للاستثمار الكامل للموارد الطبيعية لأية دولة، فالإنسان هو الغاية التي تستهدفها برامج التنمية وبناء المجتمع، وهو الوسيلة الفعالة لبلورة عناصر التنمية وتحقيق أهدافها، والمعاق بلاشك جزء لا يتجزأ من المجتمع، وتقديم الرعاية له يعد مؤشرًا على مدى حضارة وتقدم المجتمع وسلامة تقديره لحقوق الإنسان في أي بلد من بلدان العالم.

وقد برز موضوع الإعاقة ليحتل مكانة في مقدمة القضايا العامة على سائر المستويات، من قمة النظام الدولي في هيئة الأمم المتحدة إلى منظماتها المتخصصة الرئيسة والإقليمية المنتشرة في مختلف القارات، والتزمت الدول المنضمة إلى برنامج العمل العالمي المتعلق بالمعاقين، بوضع برامج لبلوغ أهداف هذا الاتجاه الإنساني واعتبار هذه البرامج جزءًا لا يتجزأ من السياسة العامة التي تتبعها كل دولة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية. كما روعي أن تعالج المسائل المتعلقة

بالمعـاقـين داخل الإطار العـام الملائم وليـس بمعـزل عنه، وأن تقع علـى عـاتق كل وزارة أو هيئة أخرى في القطاع العام أو الخاص مسئولية مايدخل في اختصاصـها من شـئـون المعـاقين، وعلى الحكومـات أن تقيم نظـاماً للتنسـيق بين الوزارات والجهات الحكومية وغير الحـكومية، وأن يسمح هذا النظام بالوصول إلى صـانعي القرارات في المستويات الأعلى.

وكما أن للـمعاقين حقوقـاً متساوية مع غـيرهم من المواطنين التزم بهـا المجتمع، فإن عليهم كذلك واجبات متساوية أن يشاركوا في بناء هذا المجتمع، لقد تفوق كثير من المعاقين في الدراسـة والنشاطات التعليـمية والفنون والآداب والعلوم وغـيرها، ولهم في ذلك قـصص مـؤثرة وإنـسـانيـة تؤكـد أنه مـامن شيء أروع من انتـصـار العـزيمة والإرادة، والـنجـاح في تخطي الأزمـات، وتجـاوز العـقـبات، وتحـقـيق الطموحات.

وقـد أثبـتـت دراسات كـثـيرة، أن العـامل المعـاق الذي يؤدي عـمـلا يتناسب مع حالته، يكون أكثر تفوقًا في أدائه لهذا العمل من العامل السوي، وقد يرجع ذلك إلى حرصـه الشديد على تحـقيق ذاته وتأكيـد قدراته ليـحظى باحترام النـاس وتقديرهم بدلا من عطفهم ورثائهم.

## معاقون عباقرة:

هناك نسـبة كـبـيرة من المعـاقين اسـتطاعت أن تعـوض مافـقـدته وأن تتفـوق ، وهناك العـديد من النماذج الإيجـابية التي قـدمهـا أشخـاص متمـيزون من المعـاقين للفت أنظار الناس إلى هذه الفئة، وإلى تفـهم قضيتهم وموقعهم في المجـتمع وأهمية إشراكـهم في الحياة الـعامة، فـإن كان عادياً فـهو مواطن منـتج وإن كان عبـقرياً لم تحرم الإنسانية ثمرات عبقريته.

## جهود المملكة العربية السعودية:

من فضل الله على المملكة العربية السعودية تمسكها بالعقيدة الإسلامية، واتخاذها الشريعة السمحة منهجاً للحياة ودليلا تستهدي به في انطلاقتها في حركة التنمية الشاملة التي حققت في مدة وجيزة من الزمن، إنجازات قاربت حد الإعجاز، ولقد عبرت عن ذلك وثائق خطط التنمية في حديثها عن نوعية وأبعاد التنمية بأن أبرز سماتها تقوم على أساس الاسترشاد بالقيم الإسلامية وتعاليم الدين الحنيف، وتعمل مؤسساتها وفق النهج الإسلامي القويم الذي سيظل أساساً تستند إليه استراتيجيات التنمية وأهدافها وسياساتها، وبهذا المنهج وضمن هذا الإطار استطاعت المملكة أن تحقق التوازن بين التطور الحضاري والعمراني والمادي والاجتماعي، وتحسين مستويات المعيشة والمبادرات الفردية، وبين المحافظة على المبادئ والقيم الدينية.

وعن الخدمات الاجتماعية التي توفرها الدولة تتحدث الخطة الرابعة عن أن هذه الخدمات تهدف إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي، وتحسين مستوى معيشة المواطنين وتشجيعهم على المشاركة في أنشطة التنمية الاجتماعية إلى جانب توفير الرعاية العلاجية وتقديم المساعدة لفئات المعاقين.

١- البعد العلاجي: ويتضمن تقديم الإعانات للأطفال المشلولين وشديدي الإعاقة الذين تتم رعايتهم من قبل أسرهم.

٢- البعد الوقائي: ويشمل دراسة المشكلات الاجتماعية والتخفيف من آثارها السلبية ورعاية الطفولة ومتابعة المعاقين.

٣- البعد التنموي: وهو يهدف إلى تحسين المستوى الاجتماعي للأفراد والأسر المحتاجة لتحسين ظروفهم الاجتماعية، ورفع مستواهم الاقتصادي،

وتدريبهم على الأعمال المنتجة، وتقديم المساعدات الفنية للجمعيات الخيرية، والإعانات والمساعدات للمشروعات الصغيرة للمعاقين، ومختلف أنواع نشاط التأهيل .

ويتم أيضاً تقديم معاشات الضمان الاجتماعي والمساعدات الاجتماعية للعجزة والمحرومين، وتخفيف أعباء الحياة عن المصابين بعجز أو حرمان مؤقت وغيرهم.

وتسهم الرعاية الاجتماعية في تحقيق التوازن الاجتماعي، وتركز اهتمامها على الأطفال، كما تهتم الخدمات الاجتماعية ببرامج تأهيل المعاقين ورعايتهم ورفاهيتهم، وتعمل الجمعيات الخيرية على تنفيذ المشاريع الاجتماعية والاقتصادية، وإتاحة الفرص للقطاع الأهلي. للمشاركة في برامج التنمية الاجتماعية.

وتتنامى الجهود المختلفة لرعاية المعاقين وتأهليهم وعلاجهم وتعليمهم وتدريبهم وتهيئتهم للمشاركة في الحياة العامة، كما سيرد تفصيلاً في الأبواب التالية، وقد نؤكد هنا على أهمية التنسيق بين مختلف الجهات والهيئات العاملة في هذا المجال على جميع المستويات.

## اهتمام ورعاية أولي الأمر:

رعاية خاصة ودعم مستمر وتوجيهات سامية من صاحب القلب الكبير خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز- يحفظه الله-ونشرف بالإشارة إلى توجيه كريم منه في النشرة التي صدرت عن المكتب الإقليمي لشئون المكفوفين عام ١٤٠٧هـ/١٩٨٧م عن «المعوقين بالمملكة بين الأمس واليوم» التي جاء بها:

«إن دعم المملكة العربية السعودية المتواصل لقضية المعاقين: ينبع من نظرة المملكة إلى الإنسان باعتباره الدعامة الأساسية لهذا المجتمع وأثمن مايمتلكه، ولقد

حرصنا على الاستمرار في هذا الدعم وتقديم أفضل وأحسن الطرق لرعاية الفئات المعوقة تمشياً مع تقاليدنا الموروثة وتطبيقاً لتعاليم وأحكام شريعتنا الغراء في حق هذه الفئات من الرعاية والعدل والمساواة».

هذه الكلمة الرائعة جاءت جامعة لأهداف العمل العام لفئات المعاقين في كل ما يتعلق بهم من مجالات النشاط المختلفة وربطها بشريعة الإسلام السمحة، وتعاليم ديننا الحنيف، وتوجيهاً سامياً من ولي الأمر إلى جميع الجهات العاملة في خدمة هذه الفئات.

وبمقتضى توجيهات خادم الحرمين الشريفين يتم أفضل أنواع العناية للمعاقين ومن في حكمهم، وتتزايد الاعتمادات الخاصة برعاية هذه الفئات سنة بعد أخرى.

ويهتم ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير عبدالله بن عبد العزيز- حفظه الله- بالعدالة الاجتماعية ويتابعها بعناية، وفي ذلك يقول سموه« إن السعودية بلد أكرمه الله بالخير، والعدالة الاجتماعية في نظري هي التي يجب تعزيزها حتى يستمر تماسك الجبهة الداخلية، وطالما تمسك الناس بتعاليم دينهم فإنني أعتقد أنهم في حماية أقوى وهي الحماية الإلهية».

وفي نطاق دعم المكتب الإقليمي للجنة الشرق الأوسط لشئون المكفوفين أصدر النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز، قراراً بأن يتولى المكتب الإقليمي مهمة صرف بطاقات قيمة تذاكر السفر المخفضة على الخطوط السعودية بنسبة ٥٠٪ للمكفوفين، من وإلى أي مكان في العالم.

وفي حفل الافتتاح الرسمي لدار رعاية الأطفال المعاقين بمدينة الرياض، ورد في كلمة صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز أمير منطقة الرياض:

«الإسلام ونوره وتطبيق تشريعاته كفلت لجميع المواطنين حقوقهم وواجب المجتمع نحوهم.. وقد كان لقيام الجمعيات الخيرية دور كبير في نشر مظلة الأمن والسلام والكرامة للمستحقين الذين قد تأبى أنفسهم أن يطلبوا شيئًا ».

**تيسير حركة مرور ووقوف سيارات المعاقين:**

توجيهات صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبد العزيز وزير الداخلية رقم ٣١/ح/م في ١٤٠٢/١١/٢٠هـ إلى وزارة الصحة، التي تضمنت خدمة المعاقين العاجزين عن السير على أقدامهم وإعطاءهم حق الوقوف بسياراتهم في الأماكن التي يرغبون الوصول إليها حتى ولوكان الوقوف ممنوعاً، وعن طريق تصميم بطاقة وملصقة في مقدمة السيارة ومؤخرتها توضح أن صاحبها من المعاقين، وكذلك تحديد أماكن بمواقف السيارات تخصص للمعاقين.

إن اهتمام المملكة بالمعاقين قد تعدى النطاق الجغرافي للبلاد، إلى النطاق الإقليمي في دول الخليج العربية، إلى الساحة الكبرى لخريطة الوطن العربي والوطن الإسلامي، إلى المعاقين في كل مكان من العالم، وأيادي المملكة سواء بالدعم المعنوي، أو البذل المالي، أو التشجيع والتأييد، أو الاشتراك في المؤتمرات والندوات، أو الالتزام بكل مايصدر هنا وهناك من توصيات كل هذه الأيادي واضحة ومقدرة ومشكورة من الجميع.

## دور الأجهزة الحكومية والجهات المعاونة في رعاية المعاقين

### (١) وزارة الصحة:

يتلخص دور وزارة الصحة في خدمة المعاقين في الرعاية الطبية عن طريق مراكز التأهيل الطبي وهي مراكز متخصصة تستخدم أحدث الوسائل العلمية التى تم التوصل إليها ومتابعة العفاية بالمعاق، بالتعاون مع الهيئات الاجتماعية، وتنمية

القدرات الوظيفية والنفسية للشخص العاجز كي يعتمدعلى نفسه، ويشارك في المجتمع كعضو نافع، ثم مهمة التأهيل الطبي بوسائله المختلفة التي تتجه إلى استعادة الجزء المصاب لوظيفته أو تحسين أدائه قدر الإمكان وفي ذلك تفصيل كبير.

**(٢) وزارة المعارف:**

اهتمت المملكة بتعليم فئات المعاقين، أخذاً بمفاهيم الإسلام الحنيف وتعاليمه لتحقيق فرص الحياة المتكافئة والعادلة في مختلف النواحي الاجتماعية والصحية والاقتصادية والتعليمية، وحتى لاتعيش هذه الفئات في عزلة عن المجتمع بسبب نقص أو إعاقة في أحد أعضاء الجسم أو إحدى الحواس، أو القدرة الذهنية أو الإصابة بأحد الامراض المؤثرة (كالصرع، أو ضعف القلب، أو البول السكري).

ويطلق على هذا الفرع من التعليم (التعليم الخاص)، ويمكن القول إنه بدأ في المملكة عام ١٣٧٨هـ بجهود فردية لتعليم المكفوفين بتدريس طريقة برايل لمئة كفيف في صفوف مسائية بإحدى مدارس الرياض، ثم تبنت الدولة ممثلة في وزارة المعارف (التعليم الخاص) المنظم، فأنشأت أول معهد حكومي متخصص لتعليم وتدريب المكفوفين تحت اسم ( معهد النور لتعليم المكفوفين وتدريبهم بالرياض) في عام ١٣٨٠هـ وكان هذا المعهد أول لبنة في نظام التعليم الخاص لفئات المعاقين بالمملكة.

ومن هذا التاريخ، شملت النهضة التعليمية برامج التعليم الخاص وبدأت الإنشاءات تتوالى والإمكانات تتوافر بلا حدود والخبرات تستقدم من كل مكان مع العناية بإعداد الكوادر السعودية وتأهيلها وتدريبها لتأخذ مكانها في قافلة التطوير.

**(٣) وزارة العمل والشئون الاجتماعية:**

تسهم الوزارة ممثلة في وكالة شئون الرعاية الاجتماعية، بنصيب وافر في هذا

العمل الإنساني، والمشاهد أن الخدمات الاجتماعية تسرع الخطى لتواكب التطور الهائل والمتغيرات السريعة التي تميزت بها السنوات الخمس عشرة الأخيرة في سائر قطاعات النشاط الاقتصادي والاجتماعي والتنموي بالمملكة.. هذا التطور الضخم أظهر الحاجة إلى مزيد من الخدمات الاجتماعية، وألقى الأضواء على ألوان أخرى لم تكن معروفة، أو لم تكن ظاهرة على مسرح النشاط العام، ومن ذلك قضية (خدمات المعاقين).

ففي عام ١٣٩٤ هـ تم افتتاح أول مركز للتأهيل المهني للمعاقين في مدينة الرياض . وتلا ذلك إنشاء مراكز التأهيل المهني بمدن المملكة الأخرى بالطائف عام١٣٩٦هـ، والدمام عام ١٣٩٧هـ، وتأهيل الإناث بالرياض عام ١٣٩٩هـ ، والتأهيل الشامل بالبكيرية (مهني اجتماعي ) عام ١٤٠٥هـ، والتأهيل الشامل بأبها عام ١٤٠٥هـ، والتأهيل المهني للإناث بالطائف عام ١٤٠٦هـ، والقافلة تسير بعون الله.

## دور البلديات في رعاية المعاقين وتجربة أمانة مدينة الرياض:

قدمنا عن الخدمات الاجتماعية التى توفر ها الدولة.

ويأتي دور التساؤل عن وظائف البلديات في المملكة، والخدمات المحلية المنوطة بها، وبالذات تلك التي تمس من قريب أو بعيد فئات المعاقين.

ونظرة سريعة على هذه المهام تكشف، عن أن البلديات مطالبة في مجال رعاية المعاقين بالتحرك، تخطيطاً وتنفيذ ًا وتنسيقاً ومتابعة وتقويماً، في هذه الأنشطة، وتهيئة الظروف المناسبة لفئات المعاقين للإفادة من كل هذه الخدمات في سهولة ويسر، لأنها أقرب الخدمات إلى المواطنين وأكثرها إلحاحًا واستمرارًا وتجددًا.

## تجربة أمانة مدينة الرياض:

من خلال تحرك أمانة مدينة الرياض، بوصفها واحدة من البلديات الكبرى بالملكة، لمواجهة حركة التنمية والتطور الشاملة التي تناولت مختلف القطاعات العمرانية والاقتصادية والاجتماعية، وضعت الأمانة نصب عينيها خدمة المواطنين عامة، والتيسير عليهم في الحصول على هذه الخدمة، وقد ساعدها على ذلك تعاون المواطنين وارتفاع وعيهم.

## رعاية فئات المعاقين:

قدرت الأمانة مشكلتهم، ووضعتها على المستوى العالمي، واهتمام حكومة خادم الحرمين الشريفين بها، التزاماً بتعاليم ديننا الحنيف، وانطلاقاً من تقاليدنا العربية الأصيلة، وحق هذه الفئة العزيزة في الرعاية والعدالة والمساواة.

وهي تعلم، أن أسباب الإعاقة وآثارها توجد في شتى مجالات الحياة، وأنها لاتؤثر على المعاقين فحسب، بل تتعداهم إلى أسرهم ومجتمعهم بشكل عام، وفي الوقت نفسه فإن ماهية الإعاقة التي يعاني منها أي فرد ، تتعلق بالبيئة الطبيعية والاجتماعية التي يعيشها، كما أن المشكلات المترتبة عليها تكون في الغالب من صنع المحيط والمجتمع الذي يعيش فيه واتجاهات هذا المجتمع نحو المعاقين ، ولذلك فإن أي جهد يبذل في مجال رعاية المعاقين وحل مشكلاتهم لايمكن أن يتم بمعزل عن الظروف البيئية والاجتماعية المحيطة بهم، ومن هنا تظهر أهمية تهيئة المجتمع وخدماته ومرافقه العامة، بما فيها من طرق وشوارع وأرصفة ومبان، لتلائم حالات المعاقين وتسهل حركتهم وتنقلهم إليها وخلالها، وتيسر لهم استعمال مرافقها بشكل آمن ومريح، كما ينبغي مراعاة ذلك في التخطيط للبرامج والخدمات الخاصة بهم وأن تسير هذه الأنشطة جنباً إلى جنب مع كافة عمليات التأهيل والرعاية في هذا المجال، بحيث تحد من الصعوبات التي يواجهها المعاقون

في تنقلاتهم في الطريق وداخل البيت وخارجه، في المدرسة والمعهد والجامعة والمسجد والبنك والمصالح والمؤسسات والشركات وغيرها.

وإدراكا من الأمانة لأهمية هذا الموضوع، بادرت بطرحه على المؤتمر الثامن لمنظمة المدن العربية الذي عقد في مدينة الرياض عام ١٤٠٦هـ، واستصدار توصية محددة لمناشدة كافة البلديات في الدول العربية، توفير البيئة العمرانية المناسبة لفئات المعاقين، تحقيقًا للتكافل الاجتماعي واظهاراً للقيم الحضارية للمدينة العربية، كما اهتمت الأمانة بتوصيات مؤتمر (هانوفر) المنعقد بجمهورية ألمانيا الاتحادية في مايو ١٩٨٦م عن موضوع (التخطيط للعجزة تخطيط للمجتمع)، وعممتها على الجهات التابعة لها بخطاب الأمين رقم ٥٧ وتاريخ ١٤٠٧/١/١١هـ.

وقد بدأت الأمانة في نطاق السياسة العامة للدولة بتطبيق هذه التوصيات، وما تجمع لديها من آراء ومقترحات بنّاءة حول هذا الموضوع، والعمل على تعديل المقاييس المتعلقة بأعمال التصميم والإنشاء لتنص على خلو التصاميم الهندسية الخاصة بالمباني والمرافق العامة من الحواجز المعمارية التي تقف حجر عثرة أمام المعاقين، وغير ذلك من الوسائل المعمارية التي تحد من الأخطار البيئية، في المسكن ومكان العمل والمدرسة والمسجد والحدائق والمتنزهات والطرق العامة،بما في ذلك وسائل المواصلات العامة والخاصة، بحيث تتوفر للمعاق- بإذن الله- شبكة من الخدمات والتسهيلات ، التي تعمل بشكل شامل ومتكامل، لتلبية حاجاته ومتطلباته بالتعاون والتنسيق بين مختلف الجهات ذات العلاقة.

ونشير في عناوين إلى بعض إنجازات الأمانة فيما يلي:

- مراعاة تيسير الخدمات للمعاقين في تصميمات وتجهيزات المباني:

- ارتياد الحدائق العامة وملاعب الأطفال.
- تبسيط أكثر لإجراءات التعامل مع المعاقين.

**نحو مزيد من الرعاية للمعاقين:**

في مقدمة القضايا الاجتماعية التي ناقشها المؤتمر الثالث لبلديات المملكة الذي عقد بمدينة أبها في عام ١٤٠٨هـ(القضية الإنسانية للمعاقين).

ومن منطلق تتبعنا للقضية، عالمياً وإقليمياً ووطنياً، واستئناساً بمرئيات العديد من العلماء والمتخصصين، فضلا عن العاملين في حقل العمل الاجتماعي، وفي قطاعات الخدمات التي تتصل بشئون المعاقين بطريق مباشر أو غير مباشر، تقدمت أمانة مدينة الرياض ببحث مستفيض عن دور البلديات في رعاية المعوقين واستعرضت فيه بعض الاقتراحات، نوجزها فيما يلي:

## مقترحات عامة:

١- إيجاد منظمة وطنية على مستوى عالٍ (هيئة عليا أو مجلس أعلى) لرعاية المعاقين تضم ممثلين كباراً للقطاعات المتعددة المنوط بها الخدمات الأساسية للمعاقين، وبعض العلماء الأكاديميين المتخصصين في شئون هذه الفئات، وذوي الخبرة في هذا المجال، ومن يُرى ضمهم من المعاقين من المبرزين منهم، وبعض الشخصيات العامة المعنية بشئونهم، وتتولى هذه المنظمة وضع سياسات العمل، والتنسيق والتكامل بين الأجهزة وإقرار الخطط والبرامج وإصدار القرارات الملزمة للكافة، ومراقبة الإنجاز وتقويمه، ومتابعة الحركة العالمية وتطورها ومعطيات العلم ومستحدثات التقنية في هذا المحيط.. وقد يكون لهذه المنظمة فروع أو لجان على مستوى المناطق والمدن الكبرى للتنسيق والمتابعة وتنفيذ السياسة العامة، وإزالة ماقد يعترض ذلك من صعاب والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة لما فيه تحقيق الصالح العام.

٢- تجميع الأنظمة والتوجيهات والتعاميم المتعلقة بهذه الفئة، وتنقيحها وتطويرها وتجديدها وتوحيدها، لتحقيق الأهداف العامة وتوضيح الطريق أمام جميع المعنيين بهذا النشاط.

٣- عمل إحصاء عام وشامل عن المعاقين، ونوع الإعاقة ودرجتها وما نالها من رعاية، على مستوى المملكة، مع الاهتمام بالبادية، ومتابعة تجديد البيانات بين مدة وأخرى.

٤- تشجيع البحث العلمي، الأكاديمي والميداني، عن أسباب وأنواع العلل والعجز ومعدلات حدوثها وأساليب الوقاية والعلاج، والأحوال الاقتصادية والاجتماعية للمعاقين، ومدى توافر الموارد المتاحة وفعاليتها في التغلب على المشكلات والحلول المقترحة.

٥- وضع سياسة إعلامية متكاملة، للتعريف بأبعاد ومدى قضية المعاقين واهتمام الدولة بها، ونشاط الجهات المعنية بها، واجتذاب الجماهير لمتابعتها، مع تزويد الأجهزة الإعلامية بالمعلومات المتجددة وأمثلة حية مما تحقق من إنجازات ونجاحات.

٦- إقامة المؤتمرات والندوات فيما يتصل بشئون المعاقين، لتنشيط حركة العمل في هذا المجال وتبادل الخبرات والمعلومات والتجارب.

٧- الاهتمام على المستوى التنفيذي والعمل الميداني بأسلوب (الفريق متعدد التخصصات) من الأطباء المتخصصين والباحثين الاجتماعيين وخبراء التوجيه والتدريب ومتخصصي التشغيل، وقد ينضم إلى هذا الفريق بعض المدرسين وأفراد من أسر المعاقين وغيرهم حسب ظروف كل حالة.

٨- الالتزام بسياسة عامة لتوظيف المؤهلين من المعاقين في المجالات التي

تخصصوا فيها، تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، وتوفير المناخ المناسب لإقبالهم على العمل وتذليل العقبات التي تصادفهم.

٩- تهيئة الظروف الملائمة لمارستهم حياتهم الاجتماعية، في ارتياد المساجد والمكتبات العامة والمراكز الثقافية والنشاط الرياضي والترفيهي والترويحي وغير ذلك على قدم المساواة مع غيرهم من الأسوياء.

١٠- تبني سياسة عامة، للتيسير عليهم في شئون النقل والاتصال وفي الوصول إلى المباني والمرافق العامة الجديدة والمنشآت العامة، وتسهيل حصولهم على الخدمات العامة، وإنهاء مصالحهم، والتنسيق بين الجهات المعنية وتعاونها في رعايتهم.

## مقترحات لقطاع البلديات:

١- تأمين جميع وسائل الراحة والسلامة لمختلف فئات المعاقين بما يسهل حركتهم وتنقلاتهم وإنهاء معاملاتهم فيما يتعلق بالخدمات البلدية وغيرها من الخدمات العامة، ويتناول ذلك مايلي:

أ- الترحيب بهم وحسن معاملتهم وتخصيص أحد المكاتب في الأدوار السفلى من مباني البلديات لاستقبالهم وتلقي معاملاتهم، وعلى جميع من تتداول بينهم هذه المعاملات إعطاؤها أولوية وسرعة إنهائها ومعاونتهم في استيفاء ما قد ينقصها من بيانات أو معلومات، والعمل على تفادي تكرار ترددهم، والتصرف معهم بما يشعرهم بتقدير البلدية واحترامها، وأنها وجدت لخدمة المواطنين وهم في مقدمتهم.

ب - تخصيص مواقف لسياراتهم، مع تمييزها بنماذج وملصقات خاصة، وتجهيز

المواقف بلوحات إرشادية تحمل شعار المعاقين (وفقًا لمرئيات اللجنة المشكلة حسب توجيهات سمو وزير الداخلية بمدينة الرياض)، وإمكان تعميم المشروع وتنفيذه في جميع مداخل المباني الحكومية والعامة لبيان محتوياتها ومواقع خدماتها وعلى الأخص ما يتعلق منه بفئات المعاقين.

ج – التفاهم مع إدارة المرور على وضع إشارات صوتية إلى جانب الإرشادات الضوئية لتنبيه المكفوفين، وتمكينهم من عبور الطريق في أمان و دون حاجة إلى مساعدة الآخرين.

## ٢– توفير البيئة العمرانية المناسبة لفئات المعاقين:

أ– إعداد تصاميم ومواصفات خاصة تراعى في مشاريع الطرق والمباني والمنشآت الحكومية ومراكز الخدمات العامة، بحيث تفي بمتطلبات فئات المعاقين مع عدِّها ملزمة في المشاريع الجديدة، وبحث إمكانات تعديل التصميمات في المباني القائمة.

ب– دراسة الوسائل المعمارية الحديثة، التي تحد من أخطار البيئة وتساعد المعاق على ممارسة حياته كغيره من الأسوياء، في المنزل، ومكان العمل، والمدرسة، والمسجد، والمكتبة والأسواق.

ج– تصميم دورات المياه العامة بما يناسب ظروف المعاقين أوتخصيص بعضها وتعديل دورات المياه الموجودة حاليا لتلائم حالاتهم، والتنسيق مع وزارة الحج والأوقاف لتطوير دورات المساجد لاستعمالهم.

د– تزويد محطات القطارات وحافلات النقل الجماعي بالتجهيزات الهندسية الحديثة والتي تيسر صعود المعاقين ونزولهم.

هـ– تطبيق تعليمات الأمن والسلامة في مواقع الإنشاءات وحفريات الطرق

والشوارع وإضافة وسائل تحذير صوتية إلى وسائل التحذير الضوئية وحواجز كافية حول موقع العمل، واستخدام الوسائل المناسبة لتنبيه المارة في مواقع العمل مثل الأجراس في أوناش نقل مواد البناء.

و- وضع نوع من البلاط ذي ملمس خاص في ممرات المشاة وفي الأسواق التجارية يمكن تحسسه بالقدم وتمييزه بسهولة.

## ٣- الأسواق:

أ- إعداد مداخل خاصة وممرات تتناسب مع الوسيلة التي يستخدمها المعاق في تنقلاته إلى وداخل السوق ونوعية هذه الأسواق وتركيبها (ملابس، مواد غذائية، فواكه،وخضروات، جملة، مفرق).

ب- التزام المتعاملين مع المعاقين من التجار والمترددين باحترام المعاق وأولوية الاستجابة إلى طلباته، مع الضرب بشدة على يد من يحاول إستغلاله أو غشه.

ج- تيسير استخراج رخص المحلات التجارية لطالبيها من المعاقين، وتفضيلهم على غيرهم أو تخصيص نسبة مئوية مما تطرحه البلديات من أملاكها للإيجار لهم.

د- التنسيق مع الغرفة التجارية والصناعية لإقامة معارض دورية تخصص لأدوات وأجهزة ومتطلبات المعاقين وآخر ما تم التوصل إليه وما بلغته التقنية لتأمين راحتهم.

هـ- دعوة التجار لعمل حسومات نسبية على مشتروات المعاق.

و- تصميم أكشاك معينة في الأسواق التجارية تؤجر بإيجارات مخفضة للمعاقين الراغبين.

ز- تهيئة وسائل الراحة والسلامة للمعاق في ارتياد الأسواق، وغيرها من المرافق العامة (مواقف خاصة للسيارات، ممرات، منزلقات، منحدرات بسيطة، دورات مياه معينة).

## ٤- الترويح:

ينبغي حصول المعاق على الفرص المتاحة للمواطنين الآخرين لممارسة الأنشطة الترويحية، وهذا يشمل استخدام الفنادق والمطاعم والمسارح والمكتبات والساحات الرياضية والشواطئ ودور الثقافة والحدائق العامة والمنتزهات وملاعب الأطفال وغيرها.

وعلى البلديات والدوائر الرسمية الأخرى المعنية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بإزالةجميع العقبات التي تعترض المعاق أو تشعره بالنقص، بل على العكس عليها تقديم العون له وتشجيعه بما يرفع من روحه المعنوية ويدفعه إلى الإقبال على ممارسة حقه في الحياة الاجتماعية بكل ثقة، وقد نشير في ذلك إلى بعض المقترحات:

أ- تخصيص بعض الحدائق وملاعب الأطفال لفئات المعاقين الأكثر حاجة إلى الرعاية كالأطفال المشلولين أومتعددي أسباب الإعاقة.

ب- تنظيم زيارات دورية وفي المناسبات المختلفة للمعاقين، ومعاملتهم معاملة خاصة والاحتفاء بهم، وتهيئة المكان المناسب لإقامة الحفلات الخاصة بهم.

ج- بحث الإعفاء الكلي أو الجزئي من رسوم دخول الحدائق العامة وأماكن الترفيه المقرر لها رسوم دخول.

د- تخصيص عربات للمعاقين في بعض الحدائق العامة مثل حدائق الحيوان، وتنظيم استخدامهم لهذه العربات.

هـ- وضع برادات ماء خاصة بالمعاقين تكون في متناول استعمالهم.

و- إعداد دورات مياه خاصة أو تجهيزها بمراحيض تناسبهم.

ز- وضع ألعاب خاصة بهم أو يسهل استعمالهم لها ضمن ألعاب الأطفال في المواقع الترفيهية

ح- وضع العلامات المميزة للمعاقين في الأماكن المخصصة لاستخداماتهم.

ط- تهيئة أماكن خاصة في المقاصف (الكافتيريات).

ي- عمل نوافذ لبيع التذاكر، وأماكن التعامل معهم في مستوى مستخدمي الكراسي المتحركة.

## ٥- مقترحات أخرى:

أ- الاهتمام بالبيت والأسرة ودورهما في الكشف عن حالة المعاق في الوقت المناسب، والمساعدة في علاجه وتعليمه وتدريبه وممارسة نشاطه في المجتمع.

ب- إنشاء مكتبة خاصة مرجعية تحتوي على الكتب والبرامج الدراسية المتعلقة بفئات المعاقين والبحوث والدراسات التي أجريت عن مشكلاتهم ووسائل التغلب عليها.

ج- تبادل التجارب الناجحة بين أجهزة الخدمات العامة في التعامل مع المعاقين.

د- ضرورة التنسيق بين الأجهزة الحكومية وغير الحكومية المسئولة عن شئون المعاقين ودعم الجمعيات الخيرية والخاصة العاملة في هذا المجال.

هـ- تيسير إجراءات توظيف المؤهلين من المعاقين سواء في القطاع الحكومي أو المؤسسات والشركات واعتبار إيجاد فرصة العمل للمعاق خطوة مهمة على طريق علاجه واندماجه في المجتمع، ثم رعايته وتشجيعه في موقع العمل .

لقد أسعدنا اضطلاعنا بإعداد ورقة عن موضوع رعاية المعاقين، وزيارة العديد من المواقع المعنية بأوجه النشاط المختلفة في هذا الموضوع، وإتاحة الفرصة للبلديات لتدلي بمرئياتها في هذه القضية الإنسانية، وقد كشفت مراحل إعداد هذا البحث ومناقشته عن المعدن الأصيل لأبناء هذا البلد الأمين مسئولين وغير مسئولين، في الاستجابة الكاملة لما طلبناه من بيانات أو معلومات أو مراجع أو آراء في صدق وحماس، وتعاطف واضح نحو فئات المعاقين، ورغبة قوية في المشاركة في معاونتهم، لاحتلال مواقعهم في المجتمع كأفراد عاملين منتجين، قد يبرز منهم عباقرة وعلماء وروّاد.

# خلاصـــة

في (الفصل الأول) من هذا الباب قدمنا لمحة عن مدينة الرياض وقلّبنا صفحات **التاريخ** لنجد أن الرياض الحديثة قامت على أنقاض (حَجْر) القديمة التي كانت حاضرة لإقليم اليمامة في هضبة نجد وسط الجزيرة العربية، وكانت تلك المدينة التاريخية حجْر أحد المواقع القليلة وسط الصحراء التي تميزت بوفرة مائها وخصوبة أرضها وواحة كبرى تلتقي عندها طرق القوافل شرقاً وغرباً وشمالاً وجنوباً، وفي القرن الثاني عشر الهجري (الثامن عشر الميلادي) أطلق اسم (الرياض) على ما بقي من مكونات حجر القديمة.

أما موقع **الرياض** الجغرافي فيحتل مكاناً وسطًا في شبه الجزيرة العربية. ومناخ المنطقة حار صيفًا بارد شتاء، وجوها جاف قليل الرطوبة، وحركة الرياح تكون هادئة نسبيًا في الشتاء وتسود في الصيف الرياح الشمالية مع اتجاهاتها الفرعية، والأمطار التي تسقط على المدينة موسمية وضئيلة، وإن كانت في بعض السنين تهطل بغزارة مكونة السيول الجارفة.

**ومساحتها** كانت في العقد الأول من القرن العشرين لا تتجاوز كيلومترًا مربعًا واحدًا وتنامت بمعدلات خارقة حتى تجاوزت في السنوات الأخيرة ١٦٠٠ كم٢، وإن كان نصف هذه المساحة لا يزال غير معمور.

وقد ظل **سكان المدينة** يتعرضون لتذبذب كبير في العدد حتى مطلع القرن الحالي، حيث كان عدد السكان حوالي عشرة آلاف نسمة، وهو الأن يتجاوز الثلاثة ملايين وأهم مايميز السكان حاليًا ظاهرة غلبة نسبة صغار السن حيث تفيد المؤشرات إلى أن ٦٠٪ من السكان من الذين تقل أعمارهم عن العشرين سنة.

وقد مرت المدينة **بمراحل من التطور**: مرحلة ماقبل عام ١٣٤٩هـ/١٩٢٩م،

ثم المرحلة حتى عام ١٢٧٥هـ/ ١٩٥٥م فالمرحلة التي تنتهي بعام ١٣٨٨هـ/ ١٩٦٨م، ثم تلك التي تنتهي بعام ١٣٩٦هـ/١٩٧٦م/ وأخيراً المرحلة التي بدأت في عام ١٣٩٦هـ والمستمرة إلى السنوات الحالية، ثم عرضت دراسة المراحل لملامح كل مرحلة وأسهبت عن المرحلة الحالية، متتبعةً حركة التنمية والتطوير والتحديث المتميزة بمختلف المعايير والمقاييس.

وعن الرياض.. ومظاهر النشاط الحضري والعمراني (تناول الفصل الثاني) استعراضاً مبسطاً لروعة هذا النشاط وقلاع الإنجاز التي ارتفعت في المدينة تحكي التطوير والنهضة الشاملة في التجهيزات الأساسية كشبكات الطرق والكهرباء والهاتف ومياه الشرب والصرف الصحي وقنوات تصريف السيول، والمنشآت العامة كالمدارس والجامعات ودور البحث العلمي والمستشفيات الدولية والمركزية والمتوسطة، والملاعب الرياضية ودور الثقافة وغيرها، وحاولنا التعريف ببعض المشاريع الكبرى كمطار الملك خالد الدولي، والطريق الدائري، وحي السفارات، وتطوير منطقة وسط المدينة، كما أشرنا إلى جهود مختلف الأجهزة التي نفذت مشاريعها التنموية في المدينة تاركين تفصيلها إلى ماقدمته كل جهة عن جهودها بما يحتاج إلى مجلدات.

وعن أمانة مدينة الرياض وخدماتها وتجاربها تحدث (الفصل الثالث) عن دور الأمانة في القيام بخدماتها البلدية، وفي الوقت نفسه أداء التزامها بتمهيد الطريق أمام كل مرفق يباشر نشاطاً ما في المدينة، والتنسيق بين مختلف هذه الجهات لتنفيذ خططها الفرعية في نطاق الخطة العامة لتطوير المدينة وإنمائها.

وفي عرض مبسط أختيرت بعض (التجارب الرائدة) فألقي الضوء عليها، وعلى جهود الأمانة لإنجاحها،تمثلت تجاربها في مجالات :

- النظافة العامة والتخلص من النفايات.
- الحدائق والتشجير.
- مشكلات التوطين والإسكان وحلها.
- حركة النقل وشبكات الطرق الداخلية.
- حماية البيئة وصحة البيئة.
- رعاية المعاقين واهتمامات الدولة ودور الأمانة.

...

هذا الباب بفصوله يعرض لحالة واقعية من حالات المدن العالمية(الرياض) ويقدم أمثلة لأهم مشكلاتها ومحاولات حلها ثم بعض التجارب التي نعدّها رائدة وجديرة بالدراسة والتحليل.

# الهوامش

(١) الجاسر، حمد (مدينة الرياض عبر التاريخ) دار اليمامة، ١٩٦١م .

(٢) وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية (هذه بلادنا) الإعلام الداخلي ١٩٨٩م.

(٣) المعهد العربي لإنماء المدن (الرياض مدينة المستقبل) الطبعة الثانية ١٩٨٥م.

(٤) المعهد العربي(مرجع سابق)

(٥) عبدالحميد محمد النطفجي (تقدير إعداد السكان السعوديين) جامعة الملك سعود ١٤٠١هـ/١٩٨١م.

(٦) العنقري، مساعد بن عبد الرحمن (بعض معالم النهضة في مدينة الرياض) ندوة: المدن السعودية انتشارها وتركيبها الداخلي ١٤٠٣هـ/١٩٨٣م.

(٧) النعيم، عبدالله العلي (الحواضر الكبرى وتحديات المستقبل) بحث مقدم لمؤتمر كبريات المدن العالمية ١٩٨٨م.

(٨) النعيم (مرجع سابق)

(٩) (كتاب النظافة في مدينة الرياض) من إصدارات أمانة مدينة الرياض ١٩٨٦م.

(١٠) كتاب النظافة( مرجع سابق)، وبحوث الأمانة في موضوع (التخلص من النفايات) التي عرضت ونوقشت في مؤتمرات عقدت عام١٩٨٦م وما بعدها في الداخل والخارج.

(١١) أمانة مدينة الرياض (كتاب التشجير والتجميل) من إصدارات الأمانة ١٤١٠هـ/١٩٩٠م.

(١٢) شالين، كلود (العريجاء الضاحية الحديثة) مجلة ايربانيزم الفرنسية يوليو١٩٨٧م.

(١٣) النعيم، عبدالله العلي (العريجاء.. ضاحية حديثة في الرياض) مجلة المدينة العربية العدد٢٨نوفمبر١٩٨٧م.

(١٤) النعيم، عبدالله العلي (المدن الكبرى حركة النقل والمواصلات) مؤتمر ميلانو للمدن الكبرى العالمية١٩٨٩م.

(١٥) النعيم، عبدالله العلي (القضايا البيئية، وتجربة مدينة الرياض) بحث مقدم لمؤتمر لوس انجلوس ١٩٩٠م.

(١٦) النعيم، عبداله العلي ونجم، محمد فهمي (دور البلديات في رعاية المعوقين) مؤتمر رؤساء بلديات المملكة، أبها ١٤٠٨هـ .

الجدول رقم (١)

المتغيرات السكانية لمدينة الرياض

| السنة الهجرية | السنة الميلادية | عدد السكان | معدل النمو السنوي٪ | المصادر |
|---|---|---|---|---|
| ١٢٧٩ | ١٨٨٢ | ٧,٥ | — | دبليو. جي. بالجريف |
| ١٣٣٧ | ١٩١٩ | ١٩,٠ | ١,٦ | جون. اتش. فلبى |
| ١٣٤٩ | ١٩٣٠ | ٢٧,٠ | ٣,٢ | وليام روغ |
| ١٣٥٥ | ١٩٣٥ | ٣٦,٠ | ٥,٩ | مكتب تخطيط المدن (مسح المباني) |
| ١٣٥٩ | ١٩٤٠ | ٤٧,٠ | ٥,٥ | مكتب تخطيط المدن (مسح المباني) |
| ١٣٦٤ | ١٩٤٥ | ٦١,٠ | ٥,٤ | تقرير تويتشل (مكتب تخطيط المدن) |
| ١٣٦٩ | ١٩٥٠ | ٣,٠ | ٦,٤ | مكتب تخطيط المدن |
| ١٣٧٤ | ١٩٥٥ | ١٠٦,٠ | ٥,٠ | مكتب تخطيط المدن |
| ١٣٨٠ | ١٩٦٠ | ١٦٠,٠ | ٨,٦ | مكتب تخطيط المدن(معدلة من قبل دوكسياس) |
| ١٣٨٢ | ١٩٦٢ | ١٦٩,٠ | | مكتب تخطيط المدن |
| ١٣٨٥ | ١٩٦٥ | ٢٣١,٠ | ٧,٦ | محمد رضا جاسم |
| ١٣٨٨ | ١٩٦٨ | ٣٠٠,٠ | ٩,١ | دراسة دوكسياس |
| ١٣٩٠ | ١٩٧٠ | ٣٥٠,٠ | | الدكتور الشريف / رسالة الدكتوراه |
| ١٣٩٧ | ١٩٧٧ | ٦٩٠,٠ | ٩,٧ | المخطط الرئيسي التنفيذي لمدينة الرياض |
| | | | | الدراسة الاجتماعية الاقتصادية |
| ١٣٨٩ | ١٩٧٨ | ٧٦٠,٠ | ٩,٧ | تقديري من بيانات ١٣٩٧هـ (١٩٧٧م) |
| ١٤٠٢ | ١٩٨٢ | ١,٣٠٠,٠ | | تقديري |
| ١٤٠٧ | ١٩٨٧ | ١,٥٠٠,٠ | | تقديري |
| ١٤١٢ | ١٩٩٢ | ٢,٠٠٠,٠ | | تقديري |

أجرت الدولة إحصاءً عامًا شاملاً انتهى إعداده عام ١٤١٣هـ.

## الباب الرابع

# الرياض وحركية الإدارة في مدينة كبرى

## مقدمـــة:

تحدثنا عن (الإدارة) كعلم تطبيقي من العلوم الاجتماعية النشطة التي سايرت وتساير مجريات الحياة وتطورها، وأنها وثيقة الصلة أيضاً بالعلوم السياسية والاقتصادية وغيرها. وقد نشطت مع نشاط الدولة ونظرتها الحديثة إلى أن من أولويات واجباتها تحقيق الرفاهية الاجتماعية لشعبها، وتوفير أكبر قدر من الخدمات العامة للمواطنين في يسر وسهولة. ومع حركة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية حدثت تغيرات مواكبة لها في محيط الإدارة، واستحدثت أساليب للتأصيل العلمي في مختلف مجالاتها.

وقد برزت (الإدارة المحلية) كفرع مهم من فروع ( الإدارة العامة)، وأصبحت (اللامركزية) ضرورة يقتضيها اتساع النشاط الإداري للدولة، وسعيها لإشراك المواطنين في (العملية الإدارية) مع الحفاظ على التوازن الضروري بين الحرية الفردية والصالح العام.

ولما كانت(المدن الكبرى) تعاني من تضخم مشكلاتها وتعددها وتنوعها– كما قدمنا– فقد اتجهت الإدارة المحلية إلى تطبيقات مبدأ (اللامركزية) بتقسيم المدينة إلى أحياء، أو أقسام بمسمياتها المختلفة لتقوم كل منها في نطاقها الجغرافي بما تؤديه الوحدة المحلية الكبرى، تقريباً للخدمات الأساسية واليومية المحلية للمواطنين في مواقع إقامتهم أو مراكز نشاطهم، و محاولة علاج ظاهرة ضعف العلاقات الإنسانية التي تفشت مع الزيادة السكانية والتوسع في مساحة المدن والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والمعيشية والتقدم التقني في العديد من المجالات.

وقد رأينا، كيف حاولت وتحاول المدن الكبرى، مواجهة المشكلات العديدة التي تتعرض لها في حماية البيئة، وتخطيط وتنظيم مناطقها وتطويرها، ونظافتها وتجميلها، وحمايتها من الظواهر الطبيعية أو الإساءات البشرية، وتوفير الراحة والسلامة لمواطنيها، وتنظيم حركة النقل والمواصلات داخل المدن وحولها، والترويح والترفيه البريء لساكنيها والمترددين عليها، إلى آخر قائمة الوظائف والواجبات التي تؤديها الأجهزة المسئولة في هذه المدن.

ونحاول في الفصول التالية، إلقاء الضوء على (دور الإدارة ) في هذا الخضم من المسئوليات متخذين من (مدينة الرياض) ومن تجاربها العملية، حالات للدراسة وأمثلة لحركية الإدارة في مدينة كبرى، انطلقت في مجال التنمية والتطوير الحضري والعمراني والنشاط الاقتصادي والاجتماعي بمعدلات عالية، وخلال مدة قصيرة جدا لاتتجاوز عقدين من الزمان، برزت كواحدة من العواصم العالمية ذات الثقل والأهمية.

## أولا: البلديات ومبادئ الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية :

### لمحة تاريخية:

لن نضرب في بطون التاريخ لتقصي الأعراف والتقاليد والعادات التي كانت تسود المجتمع وتنظم علاقاته في هذه المنطقة الحيوية من العالم، ويكفينا أن الجزيرة العربية بدأت تتقدم الصفوف،وتفرض مفاهيم جديدة لحضارتها ميّزتها عن سائر الحضارات قديمها وحديثها، مع بزوغ نور الإسلام، ونزول وحي السماء على قلب الرسول المصطفى(صلى الله عليه وسلم) منذ نيف وأربعة عشرقرنا من الزمان، ثم المد القوي لنشر الدين الجديد في مشارق الأرض ومغاربها، متناولاً أسس ومبادئ العبادات، وأصول وقواعد المعاملات، وفي تنظيم علاقات المجتمع،

استبقى الإسلام الصالح والمفيد من الأعراف والتقاليد وجاء بالجديد الرائع من المبادئ الخالدة، لأنّها شرعة الله، التي نزلت مفصلة في مواقع ومجملة في مواقع، وتولى الرسول الكريم بوحي من السماء، مهمة التفسير والتفصيل، واستجابت تلك القواعد والمبادئ لتطويع ماطرأ على المجتمع من قضايا باتباع أساليب الإجماع والقياس والمصالح المرسلة واجتهادات الفقهاء العلماء، بما لا يخرج عن المبادئ العامة للقرآن والسنة؛ ويمثل( نظام الحسبة) إلى حد كبير نظام البلديات الحالي، وكان لفظ (المحتسب) يطلق على مسئول البلدية ومن في حكمه.*

وقد ازدهرت الدولة الإسلامية في عهد الرسول الكريم وخلفائه الراشدين، وكانت( المدينة المنورة) عاصمة هذه الدولة الفتية وبؤرة الإشعاع الحضاري ومركز الحكم والإدارة لمختلف البلدان التي دخلت في الإسلام، و التي طبقت أسلوباً فريداً في(اللامركزية) السياسية والإدارية، ولعل تطبيق الشريعة الإسلامية في مختلف أنحاء بلاد الإسلام والالتزام بأحكامها هو الذي أمّن وحدة الدولة وتماسكها عبر مئات السنين رغم اتساع رقعتها واختلاف قومياتها وبعد الشقة بينها وبين مركز الحكم، مقر الخلافة.

وبانتقال ولاية الأمر إلى (الأمويين) ثم(العباسيين) انحسرت الأضواء عن الجزيرة العربية، ومع تمسكها بالإسلام ديناً وعقيدة بدأ التفكك يدب في أوصال مناطقها وقبائلها،حتى قام مؤسس هذه المملكة الفتية المغفور له الملك عبدالعزيز إبن عبد الرحمن الفيصل آل سعود بتوحيد أجزاء البلاد ثم إعادة بنائها السياسي تحت

---

* تضاربت أقوال المؤرخين حول منشأ نظام الحسبة، البعض يقول إن الرسول ﷺ كان أول محتسب، والبعض يقول إن الخليفة عمر بن الخطاب كان أول من وضع نظام الحسبة، وأجمع المؤرخون على أن تقنين النظام وتطويره تم في العصر العباسي، والمرجح أنه كان معروفا في عهد الخليفة المنصور عام ١٤٦هـ، وكانت سلطات( المحتسب) تشبه حاليا صلاحيات رئيس البلدية ورئيس الشرطة ومراقب الأسواق.

(اسم المملكة العربية السعودية) وبدأ عهد جديد في ذلك اليوم المشهود(٥شوال ١٣١٩هـ /١٥يناير ١٩٠١م) ودخل (الرياض) مستعيدا ملك أسلافه، وكانت الرياض نقطة الانطلاق التي بدأ منها جهاده للذود عن دين الله وجعل كلمة الله هي العليا، وإعادة الدين إلى صفائه ونقائه.

أما قصة الصراع السياسي الذي دار بين عبد العزيز وإمبراطورية بريطانيا العظمى، في ذلك الوقت، فتعبر بصدق عن المواهب السياسية الفطرية التي ميزت هذا الرجل الذي تفوق على دهاة السياسة في عصره حين قرن السياسة بالحكمة، فكانت الغلبة للسياسي الحكيم.

لقد أعلن عبد العزيز أنه جاهد ليقيم شريعة الله والالتزام بأحكامه، فكانت هذه هي السمة المميزة للمملكة العربية السعودية حتى الآن وإلى ماشاء الله بإذنه تعالى.

وبتطبيق شريعة الله، كان طبيعياً أن يسود الأمن والاستقرار، وحين منع عبد العزيز (الغزو) الذي كان من سمة أهل البادية، هيأ لهم أسباب الاستقرار والعمل المنتج، والتغيير الاجتماعي بإنشاء الـ (هجر) ودعم الإقامة فيها.

كما كان عبد العزيز أول حاكم إسلامي في هذا القرن الميلادي يدعو إلى التضامن الإسلامي، وظل هذا التوجه التضامني الإسلامي من ثوابت السياسة السعودية حتى الآن.

وقد باشر تنظيم الدولة، وإنشاء الوزارات والمؤسسات الحكومية رغم ضآلة الموارد المالية في بداية حكمه، وبظهور البترول في المملكة حدثت تحولات اقتصادية وحضارية متنامية كانت الانطلاقة لما تشهده المملكة حاليا من إنجازات فاقت التصورات، التي تحققت في عهده ثم في عهود خلفائه الميامين: سعود

وفيصل وخالد يرحمهم الله ثم خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز، أطال الله عمره.

## ١- أنظمة الحكم والإدارة:

نختصر الزمن لنصل إلى(أنظمة: الحكم.. الشورى.. المناطق) الصادرة في ١٤١٢/٨/٢٧هـ، وهي تغني عما سبقها، لأنها(توثيق لوضع قائم وصياغة لأمر واقع معمول به).

### أ- النظام الأساسي للحكم:

يقرر نظام الحكم أن المملكة دولة ذات سيادة تامة دينها الإسلام، ودستورها كتاب الله تعالى وسنة رسوله.. وعاصمتها مدينة الرياض(م١)، ونظام الحكم فيها ملكي وفي أبناء الملك المؤسس عبد العزيز وأبناء الأبناء (م٥) ، ويستمد الحكم سلطته من كتاب الله وسنة رسوله، وهما الحاكمان على هذا النظام وجميع أنظمة الدولة(م٧).. وتتكون السلطات في الدولة من: السلطة القضائية، السلطة التنفيذية، السلطة التنظيمية(م٤٤)، والملك هو رئيس مجلس الوزراء.. ويبين نظام المجلس صلاحياته بالشئون الداخلية والخارجية وتنظيم الأجهزة الحكومية والتنسيق بينها..(م٥٧)، وتختص السلطة التنظيمية بوضع الأنظمة واللوائح فيما يحقق المصلحة أو يرفع المفسدة في شئون الدولة وفقا لقواعد الشريعة الإسلامية.. وتمارس اختصاصاتها وفقا لهذا النظام ونظامي مجلس الوزراء ومجلس الشورى..(م٦٧). ويجرى على ميزانيات الأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة وحساباتها الختامية ما يجري على ميزانية الدولة وحسابها الختامي من أحكام(م٧٢).

### ب- نظام الشورى:

ينشأ مـجلس الشورى ويمارس مـهامه وفـقاً لنظامه، والنظام الأسـاسي للحكم ملتزماً بكتاب الله وسنة رسوله(م١).

- لايجوز الجمع بين عضوية مجلس الشورى وأي وظيفة أخرى حكومية أو إدارة أو شركة إلا إذا رأى الملك أن هناك حاجة إلى ذلك(م٩).

- ومقر مجلس الشورى هو مدينة الرياض، ويجوز اجتماع المجلس في أي جهة أخرى داخل المملكة إذا رأى الملك ذلك(م١٢).

- ويبدي مجلس الشورى الرأي في السياسات العامة للدولة التي تحال إليه من رئيس مجلس الوزراء، وله على وجه الخصوص: مناقشة الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية- وإبداء الرأي نحوها- ومناقشة التقارير السنوية التي تقدمها الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى، واقتراح مايراه حيالها..إلخ(م١٥).

### ج - نظام المناطق :

يهدف هذا النظام لرفع مستوى العمل الإداري والتنمية في مناطق المملكة، كما يهدف إلى المحافظة على الأمن والنظام وكفالة حقوق المواطنين وحرياتهم في إطار الشريعة الإسلامية.(م١).

- يتم تنظيم مناطق المملكة ومقر إمارة كل منطقة بأمر ملكي بناء على توصية من وزير الداخلية(م٢).

كما يتولى أمير كل منطقة إدارتها وفقاً للسياسة العامة للدولة، ووفقا لأحكام هذا النظام وغيره من الأنظمة واللوائح وقد حددت (المادة٧) عدة واجبات منها:

١- المحافظة على الأمن والنظام والاستقرار، واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك و فقاً للأنظمة واللوائح.

٢-العمل على تنمية الخدمات العامة فى المنطقة ورفع كفايتها.

٣- المحافظة على أموال الدولة وأملاكها ومنع التعدي عليها، والإشراف على أجهزة الحكومة وموظفيها في المنطقة للتأكد من حسن أدائهم لواجباتهم بكل أمانة وإخلاص، وذلك مع ارتباط موظفي الوزارات والمصالح المختلفة في المنطقة بمراجعهم.

- ويختص مجلس المنطقة بدراسة كل ما هو من شأنه رفع مستوى الخدمات في المنطقة، وله على وجه الخصوص(م٢٣):

أ- تحديد احتياجات المنطقة واقتراح إدماجها في خطة التنمية للدولة.

ب- تحديد المشاريع النافعة حسب أولوياتها، واقتراح اعتمادها في ميزانية الدولة السنوية.

ج- دراسة المخططات التنظيمية لمدن وقرى المنطقة، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.

د- متابعة تنفيذ ما يخص المنطقة من خطة التنمية والموازنة والتنسيق في ذلك.

## ٢- نظام البلديات والقرى:

كان العمل في بلديات المملكة يسير وفقاً للأمر السامي رقم ٨٧٢٣ وتاريخ ١٣٥٧/٧/٢٠هـ، الذي كان بداية لوضع أسلوب إداري متقدم لنظام العمل في البلديات والإشراف على تنظيم المدن وأداء الوظائف البلدية. ثم صدر المرسوم الملكي الكريم رقم م / ٥ بتاريخ ١٣٩٧/٢/٢١هـ بنظام البلديات والقرى الحالي. وإذ يتحدث النظام عن(إنشاء البلديات) يقرر في (المادة١) أن للبلدية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري..

أما(وظائف البلدية) فيجملها النظام في القيام بجميع الأعمال المتعلقة بتنظيم منطقتها، وإصلاحها، وتجميلها، والمحافظة على الصحة والراحة والسلامة العامة.. ثم يأتي على تفصيل لبعض التدابير اللازمة التي تتناول تنظيم وتخطيط البلدة، ونظافتها، وإنشاء الحدائق والمتنزهات العامة فيها، وأعمال صحة البيئة ومراقبة المواد الغذائية والاستهلاكية، والترخيص بمزاولة الحرف وفتح المحلات العامة، وأعمال نزع الملكية للمرافق العامة، وإنشاء الأسواق والمسالخ، وكذلك إنشاء القبور وشئون دفن الموتى، ثم أن هناك وظائف أخرى بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة كتشجيع النشاط الثقافي والرياضي والاجتماعي وغيرها.

وقد حصر النظام(سلطات البلدية) في جهتين:

- المجلس البلدي، ويمارس سلطة التقرير والمراقبة.

- رئيس البلدية، ويمارس سلطة التنفيذ(م٦).

كما أوضح النظام أن(المرجع الإداري) للبلدية هو وزير الشئون البلدية والقروية(م٧).

ويتحدث النظام عن (المجلس البلدي) تشكيله، وعضويته، وحقوق الأعضاء وواجباتهم، والمسائل التي تعرض عليه، ويتخذ فيها قراراته(م٨-٢٧)، كما يتحدث الفصل الثالث(من م٢٨-٣١) عن (رئيس البلدية) بصفته الرئيس التنفيذي للبلدية والمرجع الأول في أمورها والممثل لشخصيتها الاعتبارية.

أما الباب الثالث(من م٣٢-٤٠)فيتناول(الشئون المالية) وموارد البلدية وميزانيتها وحسابها الختامي وتنظيم إجراءات الصرف... إلخ.

وقد نستخلص من هذه المبادئ والقواعد والأنظمة(فيما يتعلق بشئون البلديات وإدارتها) مايلي:

١) أن البلديات وحدات الحكومة الإدارية المحلية أو الإقليمية، التي تلتزم بالسياسة العامة، وتنفذ أحكامها فيما اختصت به من صلاحيات.

٢) إن مرجعها أو ما يعبر عنه بـ (المظلة السياسية) هو وزير الشئون البلدية والقروية.

٣) أنها ليست فروعا حكومية، وإنما هي هيئات أضفى عليها النظام الشخصية المعنوية أو الاعتبارية، ومنحها الاستقلال المالي والإداري تطبيقا لمبدأ اللامركزية، وأطلق يدها في إدارة شئونها وأداء وظائفها في نطاق ماحدده النظام.

٤) أنها ترتبط محلياً بالمنطقة الكائنة فيها، وبأهداف نظام المناطق وتوجيهاته.

٥) تقديراً لدورها في الإدارة المحلية وخدمات المواطنين اللصيقة بهم، صدر لها نظام خاص(نظام البلديات والقرى) حدد هويتها، ونشأتها، ووظائفها، وسلطاتها، وإدارتها، وتمويلها، ويعد هذا النظام من الأنظمة التقدمية الجيدة.

٦) إن تقنين سلطات هذه البلديات تحدد في:

- سلطة التقرير والمتابعة والرقابة والتقويم، وقد اختص بها المجلس البلدي*.

- سلطة التنفيذ، ويختص بها رئيس البلدية أو أمين المدينة،( ومعاونوه والأجهزة التابعة له).

---

* وفي مدينة الرياض أضيفت سلطات المجلس البلدي إلى صلاحيات الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض التي تختص برسم السياسة العليا لتطوير المدينة وتخطيطها الشامل والتصدي بأجهزتها لإنجاز المهم من المشاريع.

٧) أتاح لها النظام وميزها بمايلي:

- تحصيل الرسوم البلدية المباشرة التي تجبيها لنفسها ولمواردها الخاصة، وقبول الوصايا، والهبات المتمشية مع أحكام الشريعة الإسلامية، وعقد القروض من المؤسسات الحكومية المختصة.

- وضع اللوائح التنفيذية لممارسة واجباتها البلدية: التخطيطية والتنظيمية، وما يتعلق بالصحة والراحة والمباني والمرافق العامة.

- مع مراعاة الحقوق المعتبرة شرعًا، تكون جميع الأراضي التي لايملكها أحد داخل حدود البلدية ملكًا لها.

- أملاك البلدية المنقولة وغير المنقولة وكافة مواردها قابلة للحجز.

- يجوز للبلديات أن تعقد فيما بينها اتفاقات في الأمور المتعلقة بمصالحها المشتركة(بموافقة وزير الشئون البلدية والقروية).

## ثانيا: الخطط التنموية... والتنمية الإدارية:

### تمهيد:

تعرف التنمية بأنها التعبير عن حيوية الدولة وانطلاقها لتحقيق أهدافها الطموحة في التطور والارتقاء بالوطن والمواطنين في مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وتمثل المملكة العربية السعودية نموذجًا متميزًا، ونهجًا فريدًا في التنمية، فقد أحسنت الدولة تقدير موقفها وإمكاناتها وظروفها، وتفهمت أوضاعها السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة، والتزمت بعقيدتها الدينية والشريعة الإسلامية السمحة، وراعت موقعها الجغرافي وتراثها التاريخي والحضاري والنظرة إليها

كقبلة للمسلمين وواسطة العقد للعرب.. فانطلقت في مختلف مجالات التنمية بتوجيه من قيادة واعية رشيدة وإدارة قوية صامدة، وبذل سخي، وأخذ سليم بمعطيات العلم والتقنية، ورغم وجود بعض الأخطاء نتيجة للطفرة الهائلة والسرعة في تنفيذ المشاريع التي قلبت الموازين والمعايير المتعارف عليها وتجاوزت مقاييس الزمن، فقد أنهت المملكة أو كادت تنفيذ خمس خطط تنموية مع إنجاز بمعدلات مرتفعة جداً وتطلع لإنجاز أوسع آمالاً، وأبعد آفاقاً.

وبين أهم مجالات التنمية وأبرز عناصرها تجيء (التنمية الإدارية) لتزاحم على الصفوف الأولى من عناصر التنمية الشاملة في ذاتية مستقلة، حتى عن أصولها في التنمية الاجتماعية والتنمية السياسية.. وقد يتبادر إلى الذهن أن الأهمية التي تحظى بها التنمية الإدارية مردها إلى ضخامة الجهاز الإداري في الدولة وتطوره السريع، وتزايد أعبائه، وبسط أجنحته على ميادين جديدة في مجالات التصنيع والاقتصاد والزراعة والمرافق والخدمات.. إلخ، وحاجة هذا الجهاز إلى إعداد وتدريب العنصر البشري وتنظيم وإعادة تنظيم هياكله الوظيفية والاستعداد الدائم والمسبق لمواجهة أعمال التنمية ومتطلباتها .. وهذا صحيح في حد ذاته.. لكن التركيز على التنمية الإدارية والعناية الخاصة بها يرجع إلى الإدارة، والإدارة العامة على وجه الخصوص، التي أصبحت مسئولة عن إدارة التنمية الشاملة بفروعها ومجالاتها المختلفة.

وعمليات التنمية الإدارية ترتبط بحركية الإدارة وتسير معها نحو الهدف بخطوات ثابتة، مترابطة، متناسقة، بدءاً برسم السياسة ووضع الخطط وبلورة عناصر العمل في بوتقة العلم والتقنية، وحسن استخدام عنصر التنظيم وتطويره.

وفي ضوء سياسة المملكة واهتمامها بالتنمية الإدارية، نلمس التركيز على

تنمية القوى البشرية، ثم الدعوة إلى إحداث تغييرات أساسية للتنظيم الإداري الحكومي، وتجديد أساليب العمل فيه كعوامل رئيسة لنجاح خطط التنمية الشاملة.

وقد سارعت جميع قطاعات الدولة.. كل يدرس جهازه ويعيد تنظيمه، ويطور من أساليب الأداء فيه استجابة للخط العام في التنمية، واقتناعاً بضرورة الارتفاع بمستوى أداء كل الأجهزة وفي مختلف القطاعات، معاً وفي توقيت متزامن وتنسيق دقيق، داخل الإطار العام للخطة الشاملة للدولة.

وفي قطاع المحليات برزت جهود (البلديات) في إعادة تنظيم أجهزتها وتطويرها وتجديد دمائها حتى تتمكن من مواجهة الحركة المذهلة لتطور البلاد في مختلف المجالات وسائر الاتجاهات، وما يلقيه ذلك من أعباء ضخمة ومتجددة على المرافق والخدمات البلدية بالمدن والقرى وعلى الأجهزة المسئولة عن إدارتها.

وعن هذه الجهود نذكر تجربة بدأت منذ ثماني عشرة سنة في أمانة مدينة الرياض (العاصمة) كتطبيق من تطبيقات التنمية الإدارية في المحليات.. درست بعناية وخطط لها بدقة، وزودت بمتطلبات الدعم وعوامل التشجيع وتوافرت لها مقومات النجاح، فكانت المنفذ لمواجهة الاتساع الأفقي الهائل في مساحة المدينة والزيادة الضخمة في عدد السكان، والمخرج لتخفيف ثقل العبء الذي صاحب حركة التنمية الشاملة في كل مرفق وكل قطاع، ونعني بها (البلديات الفرعية).

### أ) الاهتمام بالتنمية الإدارية في الخطط الخمسية للتنمية بالمملكة العربية السعودية:

تتميز مسيرة التنمية ومنهجها في المملكة بأن أهدافها الاقتصادية والاجتماعية تستند إلى المبادئ والقيم الإسلامية، والتراث الثقافي والاجتماعي للمجتمع السعودي، والتي تنعكس على كل خطة من خطط التنمية الخمسية. وهذه الأهداف تتمثل في:

- الحفاظ على القيم الدينية والأخلاق الإسلامية من خلال تطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية، ونشرها، ودعمها.

- تعزيز الدفاع عن الدين الإسلامي، وعن المملكة، واستمرار ترسيخ الأمن الداخلي، والاستقرار الاجتماعي فيها.

- مواصلة مسيرة التنمية الاقتصادية المتوازنة من خلال موارد المملكة، وزيادة دخلها لبلوغ الأهداف الأساسية.

- تنمية القوى البشرية عن طريق التعليم والتدريب.

- استكمال التجهيزات الأساسية.

وقد تميزت المدة التي سبقت خطة التنمية الأولى بثلاث خصائص:

١) توسع وتحسن مطرد في الجهاز الإداري.

٢) التغلب على الضغوط والقيود المالية.

٣) الاستمرار في النمو الاقتصادي المعتدل والتنمية العامة.

وفي خطة التنمية الأولى ١٣٩٠-١٣٩٥هـ كانت الخصائص والمقومات التي تكوّن الهيكل الاقتصادي السعودي النامي قد تبلورت، وتحددت معالمها بالموارد الوفيرة لإنتاج الطاقة، وتركيز الدولة على إنشاء التجهيزات الأساسية وتأمين اللوازم الأخرى.

ومن هنا ظهرت عقبتان أساسيتان على المستوى المحلي:

١) عدم كفاية المرافق.

٢) نقص القوى البشرية.

وقد أتاحت زيادة الدخل توسعاً كبيراً في إجمالي مخصصات الميزانية خلال

سنوات الخطة، مع آثار إيجابية على تحركات الأيدي العاملة المحلية وفي توزيع القوى البشرية وزيادة حجم التوظيف في قطاعات الإنشاءات والخدمات.. وفي التقدم الجوهري في الخدمات العامة والتجهيزات الأساسية.

وفي بداية خطة التنمية الثانية ١٣٩٥-١٤٠٠هـ كانت الظروف مواتية لزيادة الإمكانات المالية للمملكة، ولم تعد هناك قيود على حركة التنمية، وأصبحت قضية الطاقة الاستيعابية ومشكلة التضخم، تحظيان بالاهتمام والعناية.

وتركزت استراتيجية الخطة الثانية على أربع نواحٍ رئيسة:

١) التجهيزات الأساسية الإنشائية.

٢) المواد الهيدروكربونية.. وتشجيع إقامة الصناعات المستندة إلى استخدام الطاقة.

٣) الإدارة .. والتوسع الكبير في المؤسسات الحكومية والقوى البشرية العاملة فيها.

٤) القطاع الخاص.. واتساع المجال أمام المؤسسات الخاصة للقيام بدور كبير في تنمية القطاعات الإنتاجية.

وقد سجل الاقتصاد خلال الخطة الثانية معدلات نمو مثيرة للإعجاب بنسبة ٨,٠٤٪ في النمو السنوي للإنتاج المحلي، بينما حقق القطاع غير النفطي نسبة نمو مقدارها ١٥,١٣٪.

وتميزت التنمية في المملكة العربية السعودية بأربع سمات إيجابية بارزة عند بداية فترة الخطة الثالثة (١٤٠٠-١٤٠٥هـ/١٩٨٠ - ١٩٨٥م)، وهي:

١) الدور العالمي للمملكة في المجال الاقتصادي، وتمتعها بمكانة كبرى في المجتمع الدولي.

٢) التغلب على عقبات التكوينات الرئيسة (التجهيزات الأساسية).

٣) التحكم في الضغوط التضخمية.

٤) تحسن المستوى المادي للمعيشة لمعظم السكان، إن لم يكن لهم جميعاً تحسناً كبيراً.

## استراتيجية الخطة الثالثة:

١) الاستمرار في العمل على تحقيق الأهداف البعيدة المدى للتنمية، مع التركيز على نقاط جديدة عدّ بعضها تعديلا لاتجاهات واستراتيجيات الخطتين الأولى والثانية.

٢) ركَزت استراتيجيات الخطتين الأولى والثانية على تحقيق معدلات نمو مرتفعة في كل القطاعات، أما خطة التنمية الثالثة فتؤكد على زيادة النمو في المجالات المختارة.

٣) بينما عملت الخطة الثانية على التخلص من المعوقات الفيزيقية عن طريق التوسع في التجهيزات الأساسية والطاقة الاستيعابية في الاقتصاد غير النفطي، فإن أحد أهداف الخطة الثالثة التركيز على تحسين استغلال القوى العاملة الماهرة عن طريق التأكيد على إقامة المشروعات التي تعتمد على الصناعات الهيدروكربونية وغيرها من الصناعات، وفي الزراعة والتعدين.. بما يؤدي إلى الإسراع في تنويع القاعدة الاقتصادية، الذي يعد أحد الأهداف الرئيسة في عملية التنمية الاقتصادية بأسرها.

أما خطة التنمية الرابعة (١٤٠٥- ١٤١٠هـ/١٩٨٥- ١٩٩٠م) فتعدّ استمراراً لاستراتيجية الخطة الثالثة، مع التركيز على الكفاءة والفعالية في

استخدام الموارد، وتنمية وتطوير القطاعات والقوى البشرية، ووضع الإطار الرامي إلى تغيير هيكل البناء الاقتصادي.

ومن سمات خطة التنمية الخامسة (١٤١٠-١٤١٥هـ) التركيز، وبصورة أكبر.على العناصر النوعية للتنمية، التي تتضمن سلسلة من الإجراءات المتسقة والرامية إلى دعم وتوجيه فعاليات القطاع الخاص.

ولما كان لما أولته خطة التنمية الرابعة من أهمية كبيرة للسياسات والحوافز المناسبة لاقتصاد حر أكثر تطوراً، فقد تم التركيز عليه بشكل أكثر تحديداً في خطة التنمية الخامسة.

وعلى الرغم من الاتجاه إلى أولوية البعد الاقتصادي، فإن مهام التخطيط قد تركزت بصورة متزايدة على المبادرات الجديدة للتنمية بعيدة المدى، مما يعطي خطة التنمية الخامسة سمتها المميزة ولذا فإن الخطة الخامسة لها أفق استراتيجي ومفاهيم عامة مرتبطة ارتباطًا وثيقا بخطط المستقبل أكثر من ارتباطها بالخطط السابقة، التي تعود لمرحلة مختلفة من مراحل التنمية السعودية.

وعن موقع تنمية الموارد البشرية في الخطة، تنظر الدولة إلى أن ثروة المملكة الحقيقية تكمن في توفير الكفاءات المنتجة ضمن القوى العاملة الوطنية، وبالتالي أولت خطط التنمية أهمية قصوى لتنمية الموارد البشرية، عن طريق تطوير التعليم الابتدائي والثانوي والتعليم العالي، بالإضافة إلى التعليم الفني والتدريب المهني، ونتج عن ذلك زيادة كبيرة في العمالة الوطنية المنتجة، فضلاً عن رفع مستويات المهارات والمكتسبات المهنية للقوى العاملة السعودية وبشكل مطرد(٣).

### ب) التنمية الإدارية في قطاع البلديات:

مع أن المملكة خطت خطوات كبيرة إلى الأمام على طريق توفير تجهيزات

أساسية قوية متماسكة في المدن والقرى.. إلا أن هناك الكثير الذي ينتظر البلديات؛ لأن طموحات الخطة في هذا القطاع كثيرة ومتنوعة.

وقد تضمنت خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠-١٤٠٥هـ (١٩٨٠-١٩٨٥م) فيما يتعلق بالشئون البلدية والقروية، عدة أهداف رئيسة لتوجيه تنمية المدن والريف خلال مدة الخطة من بينها:

١) تطوير الصحة والرفاهية، وتحسين الظروف المعيشية للسعوديين في المدن والريف، عن طريق توفير التجهيزات الأساسية والخدمات البلدية.

٢) تطوير الإمكانات التجارية والصناعية والسكنية للمدن التي حددت كمراكز للتنمية الوطنية أو الإقليمية أو المحلية.

٣) دعم الهيكل الإداري والتنظيمي، لقطاع الخدمات البلدية والقروية.

كما اشتملت السياسات التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف على عدة بنود من بينها:

١) تشغيل وصيانة شبكات المرافق البلدية القائمة والمقترحة، بشكل فعال حتى يحصل المواطنون على الخدمات في الوقت المناسب، وبطريقة اقتصادية.

٢) الاستمرار في برنامج اللامركزية عن طريق إنشاء المزيد من الوحدات الإدارية البلدية.

استمرار إرسال الموظفين للتدريب، والاستفادة من إمكانات معهد الإدارة العامة لتدريب السعوديين على إدارة الشئون البلدية.

وتؤدي وزارة الشئون البلدية والقروية، دورا مهما في التنمية الإقليمية، وتتحمل المسئولية العامة، في توفير خدمات صحة البيئة الأساسية، وتخطيط

ورصف الشوارع، وانشاء الحدائق العامة، وتقديم كثير من الخدمات البلدية الأخرى.

ومن بين الأهداف الأساسية للتنمية التي حددتها وزارة الشئون البلدية، والقروية يجيء تحسين الهيكل الوظيفي والنظام الإداري:

١) بإيجاد جهاز قادر، يقينًا، بأن الإدارة السليمة تشكل عنصراًأساسيًا لتحقيق جميع الأهداف.

٢) تحقيق قدر من اللامركزية.. لتتمكن الوزارة من الاضطلاع بدورها الرئيس.

٣) تعزيز دور السلطات المحلية.. للقيام بمهام القيادة.

كذلك سارت الوزارة في خطتها الرابعة ١٤٠٥-١٤١٠هـ(١٩٨٥-١٩٩٠) و خطتها الخامسة ١٤١٠-١٤١٥هـ(١٩٩٠-١٩٩٥م) على نهج الخطة العامة للدولة، وتضمنت سياستها إعداد المخططات العمرانية وتحديثها، وتشجيع التنمية التي تستخدم التجهيزات الأساسية القائمة، ورفع كفاءات التشغيل، والعناية بتدريب القيادات السعودية على إدارة الشئون البلدية.

## ج) التنمية الإدارية في مدينة الرياض:

في انطلاقة أمانة مدينة الرياض في أداء رسالتها والقيام بمهامها، كان طبيعياً أن تلجأ إلى التنمية الإدارية وألا تتخلف عن ركب العلم والمعرفة، بل كان لزامًا عليها أن تطرق كل باب تجد وراءه أسلوبًا حديثاً، أو وسيلة متطورة لرفع مستوى الأداء بين منسوبيها، وتهيئة أجهزتها لحمل المسئولية والارتقاء إلى مستوى الأهداف السامية التي حددتها المملكة في خططها التنموية الطموحة.

وقد تدارست الأمانة أبعاد مهامها، وطبقت العديد من أساليب التنمية الإدارية،

وهي مستمرة في ذلك، ولا تني عن متابعة المسيرة وتقويم أبعاد التجربة ونتائجها، ومحاولة تطويع المبادئ الإدارية والتجارب والخبرات العلمية لمصلحة العمل، والنهوض به والأخذ في ذلك بكل مستحدث ومفيد.

وقد نشير إلى أمثلة من أساليب التنمية الإدارية وتطبيقات الأمانة لها فيما يلي:

١) الأنظمة والقوانين واللوائح:

بوصفها المرتكزات الرسمية للإدارة العامة، والمحددة لتفصيلات العمل والإجراءات، التي تبين الاختصاصات، والإطارات العامة للتفويض في السلطات والصلاحيات، وكلما كانت الأنظمةواللوائح والتعليمات واضحةومتمشية مع حركة التطوير، كانت دافعة إلى انتظام العمل غير معوقة لحركته.. والنظام الحالي لبلديات المملكة جاء تشريعاً متقدماً أضفى الشخصية الاعتبارية على البلدية، وأطلق يدها في مباشرة مهامها، وعرض للعملية الإدارية في البلديات بدقة ومهارة، ففرّق بين مرحلة وضع السياسات والخطط والتقرير، فخصّ بها المجالس البلدية، ومرحلة التنفيذ التي يتولاها رئيس البلدية(الأمين) بمعاونة أجهزته، ثم حدد المرجع، وهو وزير الشئون البلدية والقروية، فيما قد يحدث من اختلاف في الرأي أو اتخاذ لقرار معين، أو تصديق على إجراء ما، أو الاعتراض عليه.

وتطبيقاً لنظام البلديات، أعيد تنظيم الهيكل الوظيفي لوزارة الشئون البلدية والقروية، وأصبح التصور في ظل هذا التنظيم تفرغ الوزارة المركزية لمهام الاستراتيجيات والخطط والمشكلات الرئيسة، وترك المهام الأخرى للبلديات والفروع لعلاجها دون حاجة إلى الرفع للوزارة المركزية، فضلا عن الصلاحيات الأوسع التي اختصت بها الأمانات الكبرى(مكة المكرمة، المدينة المنورة،

والرياض، وجدة، والدمام، وبلدية الطائف)، التي أسندت إليها كذلك المهام الفنية والتخطيط العمراني دون الرجوع إلى الوزارة.

وأما اللوائح والتعليمات والأوامر التي تنظم سير العمل لمختلف الأنشطة البلدية فقد جمعت على مستويات بلديات المملكة وفقاً لترتيب إصدارها، ويجري العمل على استكمالها، وتصنيفها، وتبويبها، وفهرستها وإعداد مجموعة لكل منها تشتمل على ماصدر، وتتسع لما يجد من إضافات وتعديلات.

**٢) السياسة والخطط:**

تؤدي الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض مهام الإشراف على تنفيذ مخطط المدينة، وفقاً لقرار إنشائها الصادر من مجلس الوزراء برقم٧١٧ وتاريخ٢٨-٢٩/٥/١٣٩٤هـ(١٩٧٤م والقرارات المعدلة والمفصلة له.وهي تشكل من ١٨عضواً برئاسة سمو أمير منطقة الرياض وينوب عنه سمو نائب أمير المنطقة، وتضم أعضاءً يمثلون المصالح والهيئات ذات العلاقة ونخبة من الشخصيات العامة الذين يمثلون المواطنين في أحياء المدينة، وأمين مدينة الرياض عضواً وأميناً عاماً للهيئة، وتقوم الهيئة حاليا باختصاصاتها واختصاصات المجلس البلدي المنصوص عليها في نظام البلديات الحالي ويتلخص فيما يلي:

- رسم السياسة العليا لتطوير مدينة الرياض.
- إقرار مخطط المدينة الشامل، وتعديله، وتطويره.
- إقرار خطة تنمية المدينة ضمن برامج محددة لجميع الوزارات، والمصالح الحكومية، والمؤسسات العامة، والمؤسسات الخاصة ذات النفع العام ومشاريعها في المدينة.

كما لايجوز رصد أي اعتمادات لمشاريع تنمية المدينة في الميزانية العامة قبل

إقرارها من الهيئة العليا، وكذلك حقها في متابعة تنفيذ الخطط والمشاريع ومراقبتها.

وقد تم «إنشاء مركز المشاريع الهامة والتخطيط بمدينة الرياض» يرتبط بالهيئة العليا مباشرة. ويكلف بعملية التخطيط بمفهومها الواسع في رسم وتوجيه الصور المستقبلة للمدينة وتطويرها، وتولي الإشراف على المشاريع الكبرى لتطوير المدينة.

ومفاد هذا، أن رسم السياسات ووضع الخطط وسلطة التقرير من صلاحيات الهيئة التي لها أن تتابع التنفيذ وتراقب وتقوّم العمل والإنجاز.

### ٣) التنسيق:

يعني التنسيق في العملية الإدارية «ربط الوحدات الإدارية التي تعمل لهدف واحد برباط التعاون لتفادي التضارب والتكرار والازدواجية وضياع الوقت والجهد».. وهنا يبرز دور القيادة المسئولة في تحديد طريقة أداء كل عملية وزمان ومكان اتصالها بالأخرى، أو ارتباطها بها، أ،و تعاونها معها، وصياغة ذلك في قالب قرار تنسيقي واحد يتفهمه الجميع ويقبلون به.

وكان العمل في نطاق مدينة الرياض يعاني من افتقاد التنسيق القوي، وربما كان من أهم أسباب ذلك هو انطلاق جميع أجهزة التنمية العاملة في المدينة، كل يريد تحقيق السبق وإنجاز ما أمامه من مشاريع، والغالبية العظمى من هذه الجهات حكومية سواء كانت أجهزة خدمات كالهاتف والمياه والكهرباء، أو المرافق كالجسور والطرق العامة التي تخترق المدن، أو تدور حولها، أو إنشاءات المستشفيات والمدارس والجامعات، أو مشاريع المجاري وتصريف السيول وغيرها.. وصادفت أجهزة الأمانة مشكلات كبيرة في متابعة الحفريات في جميع

الأحياء، وفي إعادة تعبيد الشوارع أكثر من مرة، وفي البداية حسبنا ذلك علامة صحية، لأن الحفريات ضرورية لتحسين أوضاع مرافق الكهرباء والمياه والهاتف والعمل على انتشارها لتعم خدماتها جميع أحياء المدينة التي اندفعت نحو التنمية دفعة واحدة وبمعدلات عالية جداً قل أن نجد لها مثيلا في المدن القديمة أو الحديثة، إذ يندر أو قد يستحيل أن تصدر مدينة ما بين ألف أو ألفي ترخيص شهرياً،ومع كثرة الأعمال وتعدد المشاريع أنشئ مكتب للتنسيق يتبع الأمين مباشرة. ولأهمية التنسيق سنتناوله بشيء من التفصيل فيما بعد.

**٤) العنصر البشري:**

قدمنا في عرضنا المبسط عن خطة التنمية في المملكة العربية السعودية.

أن تنمية القوى البشرية تحظى بالأولوية على المستوى الوطني، نظرا لأن الاستفادة الفعالة من هذه القوى تعد العنصر الأساس في الاستراتيجية الشاملة للخطة، وإنه ينبغي إحداث تغييرات بعيدة المدى في توزيع القوى البشرية وتطويرها، والعمل على قصر شغل الوظائف والمراكز الإدارية على العناصر السعودية، والتركيز على التدريب تركيزاً كبيراً.

أما خطة وزارة الشئون البلدية والقروية المنبثقة من خطة الدولة، فقد حثت على إيجاد الجهاز الإداري القادر بالبلديات للقيام بمهام القيادة، وعلى تعزيز دور السلطات المحلية ودعمها.

واستهداءً بهذه المبادئ بذلت أمانة مدينة الرياض جهوداً مكثفة للعناية بالعنصر البشري فيها، اختياراً وإعداداً وتدريباً وتوجيهاً ورعاية.

لقد أقبل الشباب السعودي المؤهل على وظائف الأمانة، وعلى الأخص وظائف المهندسين بمختلف تخصصاتهم حتى تجاوزت نسبتهم حاليا ٩٥٪من إجمالي

الوظائف الهندسية، وقد قاموا بجهود مشكورة في الارتفاع بمستوى الأداء في الأجهزة الفنية، أما مديرو الإدارات فجميعهم سعوديون ١٠٠٪ وفي فئات الوظائف الأخرى تزيد نسبة الشباب السعودي على ٩٠٪من مجموع الوظائف المقررة في الميزانية.

وفي البلديات الفرعية، يتولى رئاساتها نخبة مختارة من الشباب السعودي المثقف (مهندسون وإداريون) حملوا أمانة العمل بكفاية، وحازوا ثقة المواطنين، ونجحوا في تطبيق مبدأ اللامركزية داخل نطاق المدينة.

أما حركة التدريب، فتشمل مختلف المستويات والتخصصات، سواء بالانتظام في البرامج التي يعدها معهد الإدارة العامة أو غيره من الأجهزة، أو حضور الندوات والدورات التي تنظم في الخارج. وتتجه الأمانة إلى تدريب نحو ١٥٪ من إجمالي منتسبي الأمانة الرسميين سنوياً.

ومع تقديرنا للمبادئ المحددة التي قدمتها المدرسة التقليدية في الإدارة عن التنمية الإدارية وأساليب ووسائل الإدارة والتنظيم، إلا أننا نميل أيضاً إلى الاهتمام بالمبادئ التي استحدثتها مدرسة العلوم السلوكية بوصف التنمية الإدارية أسلوباً اجتماعياً للتعاون بين الفرد والمنظمة، والعناية بالعنصر البشري في الإدارة لرفع معنوياته، مما يساعد على تحقيق الأهداف العامة بالسرعة والاقتصاد والكفاية المطلوبة، وقد طبقنا ذلك عملياً في أمانة مدينة الرياض وأدى نتائج طيبة.

**٥) التنظيم الإداري:**

حينما يزيد حجم العمل على أن يتمه شخص واحد، تظهر الحاجة إلى إيجاد نوع من التنظيم لتقسيمه وتوزيعه على الأفراد المنوط بهم إنجاز هذا العمل.

وقد يبدأ التنظيم بسيطاً متحرراً بلا قواعد محددة، باستثناء التقسيم الاجتهادي

للزمن والنشاط والمسئولية، وقد ينجح في البداية مادام حجم العمل محدوداً وعدد الأفراد صغيراً، لكن كلما تضاعف حجم العمل وازداد عدد القائمين عليه زادت بالضرورة أعباء التنظيم، لمواجهة حالة الاضطراب والازدواجية، ومشكلات التهرب من المسئولية، وضعف التنسيق وعدم وضوح الحدود والفواصل والقواعد والإجراءات التي تحكم سير العمل وانتظامه.

والتنظيم في تصوره المبسط، يستهدف إيجاد أفضل الوسائل لتنسيق الجهود وتفاعل مختلف عناصر الإدارة والاتجاه بها نحو الهدف المحدد.

لكن التنظيم لا يقف عند حد، بل هو عملية مستمرة، حتى في أكبر المنظمات ثباتاً واستقراراً، فالتجارب وعجلة الزمن ومقتضيات التطور والسباق نحو الأفضل والأحسن تتطلب إجراء التعديل والتبديل في أجهزة المنظمة، وإعادة تخطيط التنظيم وتصميمه ليلائم الحاجات الجديدة ومطالب التحديث.

والمدن والبلديات– كما قدمنا– تحمل أعباء كبيرة ومتنوعة ومتغيرات في تطور الخدمة ومشكلات التحول الحضاري وغير ذلك، لهذا كان تنظيمها صعباً، وإعادة تنظيمها أصعب.

وعن تنظيم أمانة مدينة الرياض يمكن أن نشير إلى أنه إضافة إلى جهود الوزارة والأمانة، فقد تمت الاستعانة ببعض الخبراء في تنظيم البلديات الكبرى، كما قدمت مؤسستان عالميتان مشروعين خلال الأعوام الخمسة عشر الماضية[٤] ثم أعيد تنظيم أجهزة الأمانة بقرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري المتوج بالموافقة السامية رقم٧/٣٠٠٤/م في ١٤٠٤/٩/٢١هـ(١٩٨٤م)، الذي سنتناوله بشيء من التفصيل فيما بعد.

## ثالثًا : تطبيقات اللامركزية في أمانة مدينة الرياض:

### تمهيد:

تواجه الدول النامية تحديات كثيرة في مسيرتها نحو تحقيق أهداف التنمية واختصار عنصر الزمن لمواجهة تحديات الحاضر، وتوقعات المستقبل.

وكان على الدولة أن تقوم بدور رئيس في تشكيل أساليب التنمية، ودفع عجلاتها والتصدي لمختلف التحديات. لا في مرحلة رسم السياسة ووضع الخطط، ولا بالتوجيه والتنسيق والرقابة فحسب، بل في عملية التنفيذ ومراحله المتعددة والمتشعبة، وجاء التطوير الهائل في الأجهزة الإدارية، وظهرت مشكلة توزيع مهام الحكومة المتزايدة في مختلف أفرع نشاطها، وعلى اتساع رقعة أرضها لضمان تحقيق أهداف التنمية الطموحة بأقصى معدلات السرعة والكفاية والتفوق، ولمواجهة هذه المشكلات اتجهت الدولة– فيما اتجهت إليه– إلى أسلوب اللامركزية تطبقه بشكل أو بآخر حسب حاجتها إلى توسيع عمليات صنع القرار وتنفيذه مرفقيًا أو إقليميًا.

وعلى المستوى المحلي كانت إدارة المدن من أسبق تطبيقات اللامركزية، ذلك أن الإدارة تمارس نشاطها وسط مواقع العمل، وفي ميدانه، وفي مختلف مجالات الشئون البلدية وأقرب الخدمات إلى المواطنين وأكثرها إلحاحًا وتجددًا، وأشدها حاجة إلى سرعة البت وفورية اتخاذ القرار. ثم عليها أن تواكب حركة التنمية وتواجه مقتضيات التطوير، وأن تسعى دائما للارتفاع بمستوى الأداء، ونيل رضا المواطنين.

## نظرة على تطبيقا ت اللامركزية في المملكة العربية السعودية:

في إطلالة سريعة على حركة التنمية الإدارية في المملكة، كان يلاحظ تضخم الجهاز الإداري، وتزايد أعداد الموظفين والمستخدمين والعمال بشكل ظاهر، لكن بدت في الوقت نفسه حركة تنمية شاملة لهذا الجهاز تمثلت في سياسة مرسومة لخطة طموحة تناولت عناصر تنظيم وإعادة تنظيم الجهاز، وإعداد وتدريب العاملين فيه، ومع أن هذا الجهاز يعّد ناشئًا إذا ما قورن بالأجهزة الإدارية في البلدان الأخرى، إلا أنه مع ذلك وبالمقارنة بنظائره في الدول النامية يتميز بسمات معينة منها:

١- وضوح السياسة العامة واستقرارها، وارتكازها على دعامات عقيدية قوية ونظام فريد يسود المجتمع، ويحترمه الحاكم والمواطن لقيامه على الشريعة الإسلامية السمحة.

٢- خلفية ضخمة من التاريخ والتراث، والنماذج الفذة في تسيير الحكم والإدارة في العصور الزاهية للحضارة الإسلامية، وفي أكبر حضارة امتدت من الصين إلى غرب أفريقيا.

٣- إنجازات هائلة في مجالات التنمية، ومنها الإدارية، منذ تشكيل اللجنة العليا للإصلاح الإداري في سنة١٣٨٣هـ.

٤- خطط للتنمية ممتازة وطموحة، وإصرار على تنفيذها بمعدلات عالية، والتركيز على العنصر البشري بوصفه الهدف والوسيلة.

٥- أهمية خاصة للتنظيم الإداري الحكومي، والتوجيه بضرورة إدخال تغييرات أساسية عليه، وتجديد أساليب العمل فيه، من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من القوى البشرية المتاحة، واختصار مراحل الوصول إلى الأهداف العامة.

٦- عنصر المال ، الذي يمثل عصب الحياة في أي مجال للتنمية، يَسّره الله للمملكة، وإذ حباها برزق وفير خصصت الجانب الأكبر منه لمتطلبات التنمية في كل مجال وكل موقع على أرض البلاد.

## اللامركزية في استراتيجية المملكة:

نشير إلى أساليب اللا مركزية فمنها (لامركزية مرفقية) اقتضتها طبيعة التخصص ورغبة الحكومة في إطلاق يد الإدارة في مرافق مهمة وحيوية، أو ذات طبيعة خاصة، تتحرر إلى حد كبير من النظم والأساليب المركزية ومعوقات الروتين الحكومي، بإنشاء الهيئات والمؤسسات والشركات العامة في المجالات الاقتصادية والإنتاجية والخدمات الرئيسة و(لامركزية إقليمية) في الإمارات، وفي نظام المناطق، وفي نظام البلديات المطبق في سائر المدن والقرى في أنحاء المملكة.

وفي نطاق الإطار العام لاستراتيجية المملكة، حددت وزارة الشئون البلدية والقروية أهدافها، ووضعت خطتها، ووسائل تنفيذها لتحسين الهيكل والنظام الإداري مع التركيز على:

أ- تحقيق قدر من اللامركزية. لتتمكن الوزارة من الاضطلاع بدورها الرئيس.

ب- تعزيز دور السلطات المحلية للقيام بمهام القيادة.

ومن هذا العرض السريع نلمس مدى اهتمام المملكة باللامركزية وتطبيقاتها كعامل فعال في نجاح العملية الإدارية.

## اللامركزية في أمانة مدينة الرياض:

يلمس المتتبع لحركة التطوير والتحديث، التي تعيشها العواصم والمدن الكبرى في أنحاء العالم، الدور المهم الذي تؤديه السلطات المحلية، والبلديات على وجه الخصوص، لمواكبة هذه الحركة ومواجهة الأعباء العديدة والمتنوعة والمتجددة التي

تلازم عمليات التغيير والتنمية، وما يتطلبه كل هذا من أجهزة البلديات من استعداد فني وتنظيمي لتطوير أساليب الأداء، وتنمية العنصر البشري.

وعن طبيعة عمل أمانة مدينة الرياض نشير إلى الأمر السامي رقم ٨٧٢٣ وتاريخ ١٣٥٧/٧/٢٠هـ. الذي حدد طبيعة البلديات في المملكة بوصفها الأجهزة المشرفة على تنظيم المدن على مقتضى القواعد الصحية العامة وعلى تجميلها، والعمل على ما يؤدي إلى تحسين منظرها، كما حدد الأوضاع الوظيفية للبلديات وواجباتها وطريقة توزيع الأعمال والقيام بها.

هذا النظام جاء بداية للاتجاه إلى التخفيف عن الحكومة المركزية، بأسلوب المركزية النسبية أو المعتدلة التي تسمح بتوزيع العمل، وسلطة البت بين الحكومة وفروعها بالأقاليم. واختصت بعض هذه الفروع: (البلديات) بأسلوب إداري متقدم تشارك به في العملية الإدارية مجالس مكونة من أعضاء منتخبين من المواطنين إلى جانب المسئولين التنفيذيين المعينين من قبل الحكومة. ثم صدر المرسوم الملكي رقم م/٥ وتاريخ ١٣٩٧/٢/٢١هـ. بنظام البلديات والقرى محدداً طبيعتها الجديدة ووظائفها: فأضفى عليها الشخصية الاعتبارية ومنحها استقلالاً مالياً وإدارياً، ووسع من مجالات نشاطها وأفسح في وظائفها، ومد في اختصاصاتها وصلاحياتها، وبهذا يكون هذا النظام الجديد قد خطا بالبلديات خطوات واسعة نحو(اللامركزيةالإقليمية) التي تعني تعدد الأشخاص العامة على أساس إقليمي، فتتولى الحكومة المركزية مهام المسائل الوطنية وذات الطبيعة الخاصة، وتترك للهيئات المحلية كل في نطاقها الجغرافي مهمة إشباع الحاجات المحلية العامة في إطار السياسة العامة للمملكة وهيمنتها ورقابتها وتوجيهها، تحقيقاً لمبدأ وحدة الدولة وتماسكها. والأمانات والبلديات صورة صادقة من صور تطبيق مبدأ اللامركزية.

وفي عملية اتخاذ القرارات ، يقترب التنظيم القائم في الأمانة من اللامركزية فيما اختص به وكيلا الأمين والمديرون العامون من صلاحيات أصلية ومفوضة. على أن الأمين يبقى مسئولاً عن التنسيق والتوجيه والمتابعة لضمان وحدة الإيقاع في حركة الإدارة وحسن سير العمل وانتظامه وعدم التنافر بين أساليب وطرق الأداء، مع ترك العمليات الفرعية للمستويات التالية، كل داخل نطاق اختصاصه وفي إطار الخط العام لنشاط الأمانة.

## البلديات الفرعيـــة:

في مجال النهوض بمختلف المرافق والخدمات البلدية وتنفيذ المشاريع المتعددة التي تضمنتها خطة التنمية والميزانيات المتتابعة، تصدت الأمانة للمسئولية في تفهم جيد وحركة دائبة، محاولة الأخذ بمختلف الأساليب المتاحة، لرفع مستوى الأداء وسرعة الإنجاز وحسن القيام بالواجبات.ومن بين هذه الأساليب(تطبيقات اللامركزية الإقليمية أو الجغرافية على مستوى المدينة) في صورة البلديات الفرعية.

ومبدأ اللامركزية الإقليمية يعد أبرز صور اللامركزية وأهمها، وهو يعني توزيع الواجبات والمسئوليات ذات الطابع المحلي جغرافيًا على وحدات تتكون من مجموعها المساحة الكلية للوحدة الكبرى، وتختص كل وحدة من هذه الوحدات الفرعية بمستوى معين من الصلاحيات داخل حدودها، وتعمل تحت الإشراف والتنسيق والتوجيه للوحدة الكبرى صاحبة الاختصاص الأصلي.

ولقد لجأت العواصم الكبرى؛ بل وبعض المدن الكبيرة والمتوسطة في كثير من دول العالم إلى هذا الأسلوب من اللامركزية تخفيفًا من أعباء قيادات البلديات لتتفرغ لوضع السياسات، والخطط والبرامج، ومهام الإشراف والتوجيه، والتنسيق ، والمتابعة ، مع ترك العمل اليومي في الشئون والخدمات البلدية

لوحدات صغرى تباشره كل منها، في حدود نطاقها الجغرافي، بما يضمن سرعة الأداء وكفايته وفعاليته وإحساس المواطنين به ورضاءهم عنه. والأمثلة على ذلك كثيرة وتأخذ مسميات(الأحياء، المناطق، الأقسام...إلخ)، وإلى سنة ١٣٩٧هـ. كانت مدينة الرياض تضم ست مناطق تابعة للأمانة في محاولة لتوزيع العمل أو التخفيف من التركيز الإداري، لكنها تجمدت ولم تظهر فاعليتها لعديد من الأسباب: منها ضعف جهازها الوظيفي، وضآلة إمكاناتها وعدم وضوح الرؤية في تحديد صلاحياتها، حتى انتهى بها الوضع تقريباً إلى الاعتماد كلية على أجهزة الأمانة المركزية.

ثم اتسعت المدينة أفقياً، وتطورت بسرعة خارقة وبمعدلات مرتفعة للغاية، عمرانياً وسكانياً وحضارياً، وتضاعفت أعباء الأمانة وتعددت مشاريعها في مختلف المرافق والخدمات ، وانتشرت على الرقعة المساحية للمدينة كلها، وارتفعت أرقام اعتماداتها وميزانيتها أضعافاً مضاعفة. وكان على الأمانة أن تنظم حركتها في مواجهة هذه الأعباء. ومن بين ما اتجهت إليه تطبيقات اللامركزية الإقليمية داخل حدود مدينة الرياض. ففي عام ١٣٩٧هـ. وبناء على الموافقة السامية تقرر تقسيم مدينة الرياض إلى عشرة أقسام أطلق عليها (البلديات الفرعية) كل قسم منها يفوق كثيراً بلديات الدرجة الثانية بالمملكة في المساحة، وكثافة السكان ، وتعدد المسئوليات ، وتنوع المشكلات ، وإلى هذه الوحدات الجغرافية قدمت الأمانة الدعم والإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية بقدر ما أتيح لها، وأحاطتها بمزيد من العناية والتشجيع. هذه البلديات تمثل أمانة مدينة الرياض، كل في منطقتها من المدينة، تيسيراً على المواطنين، وتوفيراً من وقتهم الذي كانوا يقضونه في مراجعة الأمانة، ومن ناحية أخرى إحكاماً للسيطرة على الخدمات والرقابة في جميع المجالات . وروعي في اختيار مقار هذه الوحدات أن يكون كل منها في مركز وسط من المنطقة التي تقوم البلدية الفرعية بخدماتها،

واختيرت مجموعة من القيادات السعودية الشابة المخلصة والمثقفة والمتحمسة للعمل الوطني لرئاستها، وقد أثبتت جدارتها في إدارة تلك الفروع. ولا ندعي أن تلك البلديات أو الأمانة نفسها قد أدت واجبها على الوجه الأكمل أو أنها لا تخطىء فهذا وارد، ولكننا نقول إنها البداية، وبداية طيبة حققت إلى حد بعيد إيجابيات اللامركزية الإدارية.

لكن حركة البناء والعمران التي عمت المدينة العاصمة، التي انطلقت على الأخص في أطرافها في توسع أفقي هائل، أثقلت العبء على البلديات الفرعية التي تشرف على تلك المناطق فأجريت الدراسات الميدانية والتحليلية، وعرض الأمر على المقام السامي وصدرت الموافقة في ١٤٠٠/٢/١٠هـ.برقم ٢٩١٧ بإنشاء أربع بلديات فرعية جديدة، كما تقرر إنشاء بلديتين أخريين في ضواحي المدينة، تحت إشراف الأمانة.

وغني عن البيان أن هذه البلديات الفرعية، وإن جاءت تطبيقاً جيداً من تطبيقات اللامركزية أثبت نجاحه، وظهرت الحاجة لإرسائه بزيادة عدد هذه الوحدات – كما قدمنا–إلا أن هذه البلديات ليست وحدات مستقلة تماماً؛ بل هي بمثابة أجنحة لأمانة المدينة تعمل تحت إشرافها وتوجيهها ورقابتها. وتظل الأمانة هي صاحبة الشخصية الاعتبارية وذات الاستقلال المالي والإداري، والمسئولة أساساً عن جميع الأعمال المتعلقة بتنظيم المدينة وإصلاحها وتجميلها والمحافظة على الصحة والراحة والسلامة العامة فيها.

على أن هذه التجربة فرضت نفسها، واسترعت انتباه المسئولين وحازت ثقة المواطنين. وانتقل تطبيقها إلى أمانة العاصمة المقدسة بمكة المكرمة وأمانة مدينة جدة، ثم أمانة المدينة المنورة وأمانة الدمام وبلدية الطائف وهي تطبق في كثير من المدن الكبرى الشقيقة والصديقة.

وفي مجال السياسات والخطط والبرامج وتنسيق العمل بين أجهزة الأمانة المركزية والبلديات الفرعية، وبين هذه البلديات بعضها ببعض، وبين الأجهزة البلدية عموماً والأجهزة الأخرى العاملة في مختلف أنشطة المدينة. ينعقد شهرياً تحت رئاسة الأمين(مجلس رؤساء البلديات الفرعية) يحضره مسئولو الأمانة المعنيون وجميع رؤساء البلديات الفرعية ومن تتطلب الحاجة حضورهم من مسئولي أجهزة المرافق والخدمات التي يتصل عملها أو نشاطها بشئون المدينة، مثل ( المرور والكهرباء، والمياه والصرف الصحي، والهاتف ، والدفاع المدني)، وتطرح في هذه الاجتماعات مختلف المسائل وتتخذ في شأنها القرارات والتوجيهات التي يتم متابعتها مكتبياً وميدانياً عند الاقتضاء. وقد كان لاجتماعات هذا المجلس آثارها الواضحة، في تنسيق العمل، وانضباط حركة النشاط في مختلف الفروع، وتنقية قنوات الاتصال أولاً بأول، وضبط وحدة الإيقاع وتصويب مسارتنفيذ القرارات والتعليمات، مع تشجيع الاجتهاد في مجالات التنفيذ داخل الإطار العام، كما كان من نتائج هذه الاجتماعات مزيد من التنسيق بين الأمانة وأجهزتها وفروعها، والأجهزة المركزية وفروعها العاملة في خدمة المدينة، والإدارات الحكومية الأخرى، لتحقيق الهدف المشترك للارتقاء بالرياض وتطويرها لما هي مؤهلة له بوصفها عاصمة للمملكة العربية السعودية. وفيما يلي بيان بالبلديات الفرعية الست عشرة:

الديرة ، البطحاء ، منفوحة، الملز، عتيقة، العليا والسليمانية ، النسيم، الروضة المعذر وأم الحمام ، شمال الرياض ، جنوب الرياض ، العريجاء ، عرقة ، الحائر ، الدرعية ، السلي، (إضافة إلى بلدية حي السفارات)، وتستقبل هذه البلديات يومياً آلاف المراجعين من المواطنين، بالإضافة إلى الاتصالات وعلاقتها بالأجهزة الأخرى التي تقوم على إدارة أو تنفيذ مرفق أو خدمة معينة بالمدينة وباقي

المؤسسات والشركات العاملة. وتمثل حركية العمل الميداني في التطبيق العملي والواقعي للامركزية في قطاع البلديات، وما تستهدفه من ارتقاء بالمرافق والشئون البلدية وتطوير الخدمات بالعاصمة وتحديثها، والارتفاع بمستوى الأداء في مختلف المجالات وتقريب الخدمات البلدية للمواطنين.

## ونحو مزيد من تطبيقات اللامركزية:

اتجهت الأمانة إلى تجربة إصدار رخص بناء الفلل، ومافي مستواها دون الرجوع إليها ، وبدأت التجربة في بلديتين فرعيتين (العريجاء والروضة)؛ وقد اختيرت العريجاء نظراً لتنفيذ مشروعات ضخمة للبناء لأصحاب منح الأراضي وغيرهم بضاحية لبن ومنح أصحاب الدخل المحدود بالعريجاء، واختيرت بلدية (الروضة) لتخدم كل مناطق الشمال والشرق، أي أنها تخدم ثلاث بلديات، ومع تباشير النجاح يجري التقويم الكامل للتجربة لتعميمها في مختلف البلديات عند توافر الأجهزة الفنية، أما العمائر فسوف تبقى من اختصاص الإدارة المركزية بالأمانة وعلى الأخص العمائر الكبرى لما يتطلبه استخراج فسوحات بنائها من اشتراك مهندسين متخصصين في مختلف الفروع لا يتوافرون حالياً في البلديات الفرعية، فضلاً عن أن قياس حجم العمل لا يستلزم توزيع مثل هؤلاء المتخصصين،؛ بل يدعو إلى استبقائهم للإفادة منهم على مستوى المدينة كلها.

وفي ختام الحديث عن البلديات الفرعية ودورها، نؤكد على أن هذا التطبيق العملي لمبدأ اللامركزية قد حقق نجاحاً ملموساً، فقد ارتبط الناس بهذه البلديات التي استطاعت أن تستقطب المواطنين بمناطقها وأن تحل كثيراً من مشكلاتهم، كما نابت عن الأمانة في أداء الخدمات البلدية والرقابة على المباني والإنشاءات والحفريات والصحة العامة والنظافة وغير ذلك،. ورغم قصر المدة لهذه التجربة إلاّ أنّها أصبحت خير ضمان لسيطرة الأمانة على مدينة واسعة جداً كالرياض.

كما خففت العبء على المواطنين وحدت من تدفق السيارات إلى داخل المدينة لمراجعة الأمانة.

ولقد حذت الأجهزة الحكومية الأخرى العاملة في المدينة حذو الأمانة، فأنشأت فروعًا لها وزعتها على ساحة المدينة، ومن هذه الأجهزة: مصلحة المياه والصرف الصحي؛ وشركة كهرباء الرياض، الشرطة، إدارة الجوازات، مكاتب البريد ، وغيرها.

فاللامركزية إذن لم تعد تجربة تطبق لكنها أصبحت ضرورة لازمة لحسن سير العمل وانتظامه وتقريب الخدمات وتيسيرها للمواطنين.

## رابعًا : تسمية الشوارع وترقيم المساكن والعقارات (في مدينة الرياض):

### تمهيد:

بين الاهتمامات بتخطيط المدن، تاريخيًا وجغرافيًا وسكانيًا ومساحيًا، وربطها بمجالات النشاط المتعددة. ظهرت من قديم أساليب مختلفة لتسمية الشوارع وترقيم المنازل استهدافًا لتمكين الناس من الوصول إلى العناوين المطلوبة في سهولة ويسر ومواجهة متطلبات حركة العمل اليومي لأجهزة الخدمات العامة في المدينة( أمن، بريد، مياه، كهرباء، هاتف...إلخ) . وفي العقود الأخيرة تنامت المدن والمناطق الحضرية بمعدلات فاقت التوقعات وجاوزت القياس، وتحركت الأجهزة التخطيطية وبرزت أهمية اتباع أو ابتداع أفضل النظم في تسمية الشوارع وترقيم المنازل والعقارات ، التي تحقق السرعة والدقة في الوصول إلى أي منطقة أو حي أو شارع أو مسكن بأيسر السبل وبأقل جهد.

وتميزت الاجتهادات الحديثة وتطبيقاتها بالنظرة العلمية والدراسة الواقعية

لطبيعة المدينة وخصائصها وتراثها ومدى تقبل المواطنين للتغيير ، ومدى كفاية الأجهزة المعنية، في التعريف بالنظام المقترح وتبسيطه، وما فيه من عناصر القوة والفعالية، وعوامل المرونة ومواجهة المستقبل، والتوافق مع اتجاهات التخطيط العام.

ومن المبادئ العامة التي ترددت حول ما ينبغي مراعاته في النظام الذي يختار لتسمية الشوارع وترقيم المساكن في المدن:

- أن يراعى في النظام الخصائص التاريخية والجغرافية والطبوغرافية الحديثة والتركيب المكاني(النسيج المعماري) وتوقعات التوسع العمراني والظروف الاجتماعية السائدة.
- أن يكون النظام مبسطاً ومنطقياً ، بعيداً عن الغموض، سهل الفهم والاستيعاب
- أن يكون متسماً بالمرونة حتى يمكن أن يتكيف مع طبيعة المدينة وحركة اتساعها وتمددها العمراني.
- أن يكون متمشياً مع نظام التخطيط العام للمدينة مراعياً لعناصر مكوناتها وشخصيتها وتراثها.

وقد تتبع طريقة الاعتماد على التسلسل الهجائي أو الرقمي أو نظام الإحداثيات مع الاهتمام بالتعريف بالنظام وأبعاده واستخداماته لتيسير فهمه واستيعابه. ومن أحد أبسط النظم المستعملة في تسمية الشوارع إطلاق اسم Avenue على الشوارع التي تتجه بشكل عام من الشرق إلى الغرب، واسم Street على الشوارع التي يكون اتجاهها من الشمال إلى الجنوب سواء أعطيت الشوارع مسميات أو أرقاماً.

وهناك مايعرف بنظام التناظر Coordinate System الذي أجرى تطويره المهندس المدني رتشارد ليمان؛ إلى ما أطلق عليه نظام التماثل بترقيم الشوارع للوصول إلى العنوان المطلوب بدون الاستعانة بالخريطة.

أما ترقيم المنازل والعقارات ، فالغالب الأعم فيه أن تعطى المساكن أو العمائر أو المنشآت الآخرى في كل شارع أرقاماً مسلسلة فردية على يسار الشارع عادة وزوجية على اليمين، مع تحديد نقطة البداية أو الخط القاعدي، والأخذ في الحسبان توقعات تغير طبيعة المبنى أو المنشأة، والتعامل مع الأراضي البيضاء، وكذلك ترقيم الوحدات الداخلية للمجمع السكني بأرقام فرعية.

## التسمية والترقيم في المملكة العربية السعودية:

تنتشر على مساحة المملكة العربية السعودية المترامية الأطراف، تجمعات بشرية ومدن صغيرة ومتوسطة وكبيرة، وحواضر كبرى وتجمعات حضرية من عدة مدن، كما تضم نوعيات المدن، الشاطئية والجبلية والريفية والصحراوية.

وتعكس المدن القديمة، والمناطق القديمة من المدن المختلفة،في تركيبها النمط العربي الإسلامي التقليدي، حيث يمثل مركز المدينة الجامع الكبير والدوائر الحكومية ثم تنتشر الشوارع الرئيسة، وعلى جانبيها مباني الأنشطة التجارية والخدمية، ثم الشوارع الثانوية التي تربط بين الشوارع الرئيسة وعلى جانبيها توجد المحلات الصغيرة والمساكن ، فالشوارع السكنية الضيقة غير المستقيمة عادة والمسدودة أحياناً لتقاطعها مع الشوارع الثانوية.

أما المناطق المستحدثة، فتميل غالباً إلى التصميم الشبكي، والتسلسل الهرمي للشوارع، مع إذابة الفوارق بين مناطق النشاط العام والمناطق السكنية، إذا ما قورنت بالمناطق التقليدية القديمة.

وكان النظام السائد في تسمية الشوارع وترقيم المساكن في أنحاء المملكة يخضع لاتجاهات أجهزة التخطيط والتنظيم في البلديات وفي نطاق القواعد العامة لنظام الطرق والمباني، الذي يلزم البلديات بأن تضع أسماء للشوارع الرئيسة والفرعية على أن يراعى في ذلك المناسبات والحوادث التاريخية، ولا يجوز لأي شخص أن يتلف أو يشوه ذلك الاسم وإلا وقع تحت طائلة العقاب، كما يلزمها بأن تعطي لكل بيت أو حانوت في شارع أو زقاق رقماً خاصاً بطريقة مسلسلة منظمة، ولها أن تكتب هذا الرقم على نموذج واحد يجري وضعه في مكان بارز على الدور أو الحوانيت، ولا يجوز لأي شخص أن يتلف أو يزيل أو يشوه هذا الرقم وإلا عوقب بالغرامة وتعويض ماأتلف.

وخلال مدد التنمية الشاملة، شهدت المملكة تطوراً ضخماً في المستوطنات البشرية والمناطق الحضرية والريفية في كل مكان، وتوسعت المدن والقرى بمعدلات فاقت القياس وتعددت تصورات الخطة، وامتد نطاق المناطق العمرانية المنماة حديثاً، كما تطورت المناطق القديمة وحدثت فيها تغييرات كبيرة في استعمالات الأراضي وأنواع المباني وأنماط الشوارع ومساحات الأملاك، الأمر الذي دعا إلى وضع ( نظام جديد لتسمية الشوارع وترقيم الأملاك) سَرَى على كل مدن المملكة وقراها، لتحقيق أهداف التعرف على العناوين والوصول إلى الأحياء والشوارع في سهولة ويسر وتم اعتماد هذا النظام من المقام السامي برقم ١٥٥ وتاريخ ١٤٠٦/٧/٢١هـ .

كما تم وضع القواعد العامة ودليل العمل للنظام الجديد بعد دراسة دقيقة للأنظمة الراهنة المطبقة، وكذا الاسترشاد ببعض أنظمة البلدان الأخرى، وذلك لتحقيق أقصى قدر ممكن من الشمول والسهولة عند استخدام هذا النظام سواء من قبل المواطنين أو الزائرين، فضلاً عن الجهات الحكومية بصفة عامة والبلديات

بصفة خاصة.. وتطبيق هذه القواعد بما يتلاءم مع خصائص كل مدينة من مدن المملكة سواء من حيث الطبوغرافية أو التخطيط، ويمكن تعديل هذا النظام بما يناسب المدينة أو بما يقتضيه الأمر من تقويم تجارب التطبيق بعد التنسيق مع الجهة المختصة بالوزارة، كما يمكن مراجعة مراحل التطبيق بصفة دورية.

## التسمية والترقيم وتجربة مدينة الرياض:

شهدت الرياض نهضة عمرانية كبيرة، واتسعت المدينة من جميع الجهات، وامتدت حركة البناء والعمران إلى أطراف المدينة. حتى تخطت في الوقت الحاضر الضلع الشمالي من الطريق الدائري شمالاً، وخشم العان شرقاً، ومصفاة الرياض جنوباً والكيلو العشرين من طريق الحجاز غرباً، كما خضعت المناطق القديمة لتغيرات كبيرة في استعمالات الأراضي وفي مخططاتها في أنواع المباني وأنماط الشوارع ومساحات الأملاك، وأصبحت المدينة بحاجة إلى التعريف الدقيق بشوارعها وملكيات أراضيها وفقاً لأحدث الأساليب والوسائل العلمية والتطبيقية لتسمية الطرق والشوارع وترقيم المساكن والعقارات، بما يساير النهضة الشاملة ويستجيب لمتطلبات الحاضر وتوقعات المستقبل.

وفي استعراض للجهود التي بذلت في هذا السبيل نشير إلى ما يلي:

**أولاً : تجربة نظام الإحداثيات ( السابق):**

استعانت أمانة مدينة الرياض بأحد المكاتب الاستشارية المتخصصة الذي قدم مشروعًا في عام ١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م بني على نظام الإحداثيات لتغطية ما مساحته ٣٠ كم٢ من منطقة وسط المدينة، وقد أعطيت أسماء للشوارع الرئيسة في المدينة أما الشوارع الفرعية فقد أعطيت لها أرقام.

وقد استخدم المشروع خطّي قاعدة متعامدين، الخط الأول شمال – جنوب يمر

بشارع الوزير. (الملك فيصل حالياً) ، والخط الثاني شرق- غرب يمر بشارع الخزان (الإمام فيصل بن تركي حالياً) وكل الشوارع الرئيسة الموازية لخطي القاعدة تمت تسميتها، بالإضافة إلى ذلك فإن كل شارع يحمل حروفاً ترمز إلى موقعه بالنسبة لخط القاعدة الموازي له.. ومثال ذلك فالشارع الرئيس الثالث الذي يقع إلى الشرق من شارع الملك فيصل تم تحديده على أنه الشارع الثالث شرق أو شرق ٣، وكذلك فالشارع الرئيس الرابع الذي يقع إلى الشمال من شارع فيصل ابن تركي تم تحديده على أنه الشارع الرابع شمال أو ش ٤؛ وقد قسمت مدينة الرياض إلى أربع عشرة مجاورة سكنية(أو قطاع) ، وحددت القطاعات الثانوية بالشوارع التي تحدد حدودها الخارجية عن طريق ربطها بخطي القاعدة، ومثال ذلك القطاع الثانوي المحدد بالشوارع شمال٤ شرق ٣ يرمز له بالرمز ش٤ شرق٣، وإذا كان القطاع الثانوي ش٤ شرق٤ في قطاع العمل بذلك يكون اسم القطاع الثانوي الكامل هو ( العمل ش٤ شرق٤ ) ، والشوارع في نطاق القطاع الثانوي أعطيت لها أرقام، أما الشوارع الواقعة في القطاعات الثانوية وموازية لشارع الخزان ( خط القاعدة شرق غرب) فأعطيت لها أرقام فردية تصاعدية بدء اً من أقرب شارع إلى شارع الخزان.

أما لوحات أرقام المساكن، فتشبه في اللون لوحات أسماء الشوارع ، ولها التصميم نفسه وقد أعطيت أرقاماً بطريقة تصاعدية بدءاً من حد الشارع الأقرب إلى مركز المدينة، وحددت الأرقام الفردية للمساكن الواقعة على يمين الشخص في حالة اتجاهه من مركز المدينة إلى خارجها، والأرقام الزوجية للمساكن الواقعة على شمال الشارع، وفيما عدا قطع الأراضي غير المبنية، فقد استخدم النظام تسلسل الأرقام ، أما الشوارع غير النافذة فتم ترقيم المساكن الواقعة عليها بطريقة مسلسلة في اتجاه عقرب الساعة.

## مدى تقبل السكان لنظام الإحداثيات:

رغم أن هذا النظام له إيجابياته وكان يمكن تطبيقه على كافة أجزاء المدينة؛ لأنه يضمن – عند فهمه – سهولة الوصول إلى العنوان المقصود، إلا أنه لم يلق استجابة لدى المواطنين ، ربما لعدم التعريف الكافي به والإعلام عنه ومحاولة تبسيطه للمواطنين؛ وربما لأن المدينة لم تألفه من قبل، وربما للنقلة غير المتدرجة في النظام، وربما لتصادف تنفيذه في مدة الانطلاقة الكبرى لحركة التنمية الشاملة والتعمير المتنامي.

وعن هذا النظام نشير إلى ما قام به فريق للمسح الميداني من سؤال للمواطنين عن :

– كيفية معرفة العناوين في المدينة، وكيفية وصف عناوين منازلهم للأشخاص الآخرين؟

– هل يستخدمون أسماء الشوارع الموجودة حالياً أم لا ؟

– ماهو نوع النظام الذي يمكن أن يستخدموه؟

فأجاب معظم السكان أنهم يعرفون طريقهم في المدينة عن طريق المباني المميزة والمعروفة وموقع المسكن بالنسبة لها، كما أفاد أغلب السكان الذين تمت معهم المقابلة أنهم لا يعطون أي عنوان للأشخاص الذين لم يزوروهم من قبل، بل يتفقون على اللقاء بجوار مبنى مميز ومعروف ثم يصطحب الشخص الضيف إلى منزله، وعلى الرغم من أن هذا قد يعد تكريماً للضيف إلا أن السبب الرئيس في ذلك هو صعوبة العثور على عناوين المنازل.

وسكان مدينة الرياض بصفة عامة لم يستخدموا أسماء الشوارع الموجودة على اللوحات وفقاً لنظام الإحداثيات وكانت معظم الإجابات لا تخرج عن إمّا

أنهم لا يعرفون النظام أو لا يتقبلون استبدال اسم الشارع ، وقد سئل السكان عن طبيعة نظام تسمية الشوارع الذي يرغبون أن يطبق في مدينة الرياض فلم تخرج الإجابة عن أنهم يرغبون في نظام سهل مبسط يضم أسماء ذات صدى جميل يتصل بالبيئة ولا يثير الجدل.

**ثانيًا : التجربة الحالية:**

ثم بدأت الدراسة المتأنية لمشروع يراعي الإيجابيات ، ويتفادى السلبيات مع الأخذ في الحسبان التطور الضخم والاتساع المذهل لنطاق المدينة وزيادة عدد سكانها ومدى تقبل هؤلاء السكان وتفهمهم للمشروع واستعدادهم للسير على مقتضاه، ومما لا شك فيه أن النظام العلمي المناسب والمتطور لتسمية الشوارع وترقيم الأملاك، هو الذي يحدد بوضوح ودقة مواقع الشوارع والملكيات بالمدينة، ويكون الدليل الميسر لجميع السكان والزائرين، والموظفين المعنيين بالخدمات العامة ذات العلاقة والمسئولين الحكوميين الآخرين، ويمكّن الجميع من تحديد العناوين الصحيحة بسرعة وسهولة.

وقد اهتمت الدراسة بأن يكون النظام المقترح لتسمية الشوارع وترقيم المساكن والعقارات بها موافقاً لنظام حديث لاستخدام الحاسب الآلي يجري إعداده من قبل أمانة مدينة الرياض.

وبعد دراسة مستفيضة عرضت اقتراحات بديلة نوجزها فيما يلي:

**أ) نظام الترقيم وخطوط الإحداثيات:**

وهو لا يخرج كثيراً عن التجربة المشار إليها سابقاً ، التي لم يتقبلها مواطنو الرياض فضلاً عن أنه لا يعطي الساكن الشعور بالانتماء للحي والمجاورة السكنية.

**ب) نظام القطاعات:**

ويتضمن تقسيم المدينة إلى قطاعات ،وهذه تقسم إلى أحياء أو مجاورات سكنية مع الأخذ في الحسبان أن تكون هناك فواصل محددة بين القطاعات ، إما طبيعية مثل الأودية وإما طرق وشوارع رئيسة معينة ، وفي هذا البديل يتم تسمية جميع الشوارع كما يتم ترقيم المساكن والعقارات بطريقة تصاعدية لكل شارع على حدة مع وضع حد أدنى لمتوسط عرض الواجهات.

وهذا النظام يعطي المواطن إحساساً بالمنطقة التي يسكن فيها، وكذلك المناطق المجاورة كما يسمح بربط كل قطاع في المدينة بالمباني والمعالم المميزة الموجودة داخل حدود هذا القطاع، ومن سمات هذا النظام أن أرقام المساكن والعقارات سوف تكون أصغر من الأرقام المستخدمة في نظام التسمية بالإحداثيات.

**ج) نظام يجمع بين نظامي الإحداثيات والقطاعات:**

وفيه يتم تحديد أي موقع معين بالنسبة لخطي القاعدة، وهما طريق الملك فهد وطريق خريص ومكة المكرمة كما يمكن تحديد الموقع نفسه بالنسبة للقطاع أو المجاورة السكنية(الحي) . ويمنح هذا النظام المواطنين إحساساً بالمجاورة السكنية أو الحي والأحياء، وفي الوقت نفسه يقوم بإيجاد نظام عناوين موحدة للمنطقة العمرانية بالكامل.

**د) تعديل لنظام القطاعات:**

وفيه يستخدم الطريق الدائري كفاصل بين القطاعات داخل المدينة والقطاعات وخارجها.

**اعتماد نظام القطاعات:**

بعد طرح ومناقشة الأسس النظرية، وتقويم التطبيقات التي تمت في عدد من

المدن، وتحليل المعلومات والحقائق التي جُمعت حول الموضوع ميدانياً من مدينة الرياض، تم في ١٩ من رمضان ١٤٠٤هـ / ١٩ يونيو ١٩٨٥م اختيار نظام القطاعات لتسمية الشوارع وترقيم العقارات في المدينة ، لأنه أبسط وأسهل النظم وأكثرها ملاءمة للمجتمع العربي السعودي، مع إجراء المزيد من الدراسات التفصيلية بهدف الوصول إلى تفادي أية سلبيات في النظام إلى أقل قدر ممكن لضمان نجاحه عند تطبيقه في مناطق وأحياء الرياض المختلفة، وتم بفضل الله وتوفيقه اعتماده وفقاً للنظام الصادر بقرار مجلس الوزراء الموقر رقم ١٥٥ وتاريخ ١٤٠٦/٧/٢١هـ .

لقد مر المشروع الجديد لتسمية الشوارع وترقيم العقارات في مدينة الرياض بمراحل، الدراسة والإعداد فالتحليل واستخلاص النتائج ، ثم سارت مرحلة التنفيذ بخطى ثابتة مع متابعة واعية وتقويم سريع، والإفادة من كل نقد سليم أو ملاحظة جادة، ورصد العديد من التفصيلات في مجلدات وخرائط ورسومات يضيق المقام عن ذكرها في هذه المساحة الصغيرة.

**١) اختيار أسماء الشوارع:**

تم اختيار الأسماء من قبل لجنة متخصصة مشكلة من الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض، وروعي أن تختار الأسماء من بين الفئات التالية:

١) أسماء الصحابة والخلفاء الراشدين وأمهات المؤمنين والتابعين.

٢)أسماء المشاهير من القادة العرب والمسلمين خلال التاريخ الإسلامي.

٣) أسماء الأئمة والملوك والأمراء المشهورين من الأسرة المالكة الكريمة.

٤) أسماء الأئمة والفقهاء والمحدثين.

٥) أسماء أشهر المعارك الحربية في التاريخ الإسلامي.

٦) أسماء مشاهير العلماء والشعراء والأدباء العرب في العصر الجاهلي، وحتى العصر الحديث.

٧) أسماء قادة دول مجلس التعاون الخليجي.

٨) أسماء المدن والقرى السعودية والعربية والإسلامية.

٩) أسماء الأودية والأنهار والجبال في المملكة العربية السعودية والبلاد العربية والإسلامية.

كما روعي في تسمية الطرق والشوارع:

- عدم تكرار الاسم الواحد في أكثر من شارع في الحي الواحد والتصنيف الواحد، فإذا اقتضت الظروف يجوز التكرار في مصنف الشوارع الفرعية، والممرات كأن يطلق على ممر بحي النسيم اسم شارع بحي العليا والعكس مع تباعد الأحياء.
- استمرار الإسم الواحد للطريق أو الشارع إذا كان ممتدًا في أكثر من حي.
- الاحتفاظ بالاسم القديم المتعارف عليه قدر الإمكان.

**٢) مراحل المشروع:**

قامت الأمانة بتقسيم مشروع التسمية والترقيم إلى ثلاث مراحل على النحو التالي:

١- المرحلة الأولى:

وشملت تنفيذ لوحات أسماء الشوارع الرئيسة، ولوحات حدود ومداخل الأحياء.

٢- المرحلة الثانية:

وتشمل تسمية لوحات الشوارع الفرعية وترقيم العقارات.

٣- المرحلة الثالثة:

وتختص باللوحات التوجيهية والإرشادية:

وتشكل هذه اللوحات مع لوحات أسماء الشوارع ولوحات أرقام المساكن نظاماً متكاملاً لمعرفة الطريق والوصول إلى العناوين في مدينة الرياض، وتوضع اللوحات التوجيهية والإرشادية في الطرق والشوارع الرئيسة ، وعند التقاطعات المهمة لترشد المارة وسائقي السيارات إلى أسماء الشوارع والمواقع والمعالم المهمة بالمدينة، وتم تصنيف ألوان هذه اللوحات إلى ثلاثة ألوان:

أ) اللوحة المكتوبة باللون الأبيض على أرضية زرقاء توجه إلى الطرق الرئيسة السريعة المؤدية إلى خارج المدينة.

ب) اللوحة المكتوبة باللون الأبيض على أرضية خضراء توجه إلى الشوارع الرئيسة داخل المدينة وتؤدي إلى مداخل المدينة.

ج ) اللوحات المكتوبة باللون الأسود على أرضية بيضاء توجه إلى المعالم المهمة داخل المدينة ، ( الأشكال من ١-٨) .

**٣- الإرشاد إلى العناوين المطلوبة**

يستهدف المشروع :

١) التعرف بسهولة على العنوان المطلوب الوصول إليه.

٢) تيسير وصول خدمات المرافق العامة كالبريد والمياه والكهرباء وخلافه.

٣) تسهيل وصول الخدمات السريعة والطارئة كالإسعاف والدفاع المدني.

٤) إيجاد وسائل جديدة لتيسير إيصال السلع إلى المنازل.

٥) تسهيل وصول الخدمات الخاصة كالصيانة.

ومن هذه الأهداف يتحقق هدف رئيس مهم هو توفير الوقت والجهد على المواطن والمقيم وأجهزة المرافق والخدمات.

### جهاز التسمية والترقيم بالأمانة:

يتولى الإشراف على هذاالنشاط بالأمانة إحدى الإدارات الفنية المتخصصة، ترتبط وفقاً للهيكل التنظيمي الحالي للأمانة بالإدارة العامة للتخطيط العمراني، بمسمى( إدارة التسمية والترقيم) مستهدفة إيجاد نظام متكامل لتسمية وترقيم الأحياء والشوارع والمنازل.، وضمان الالتزام واستمرارية العمل به. ومن مهامها القيام بتنفيذ النظام المعتمد وتطبيقه على المخططات وتجهيز اللوحات وتركيبها في أماكنها، والمتابعة المستمرة لتنفيذ وصيانة هذا النظام، وإجراء ما يجد عليه من تعديلات أو إضافات، والتنسيق والتعاون مع الوحدات الإدارية الأخرى ذات العلاقة بالأمانة وغيرها *

## خامساً: الهيكل التنظيمي للأمانة:

**تمهيد:**

طلبت الأمانة إلى معهد الإدارة العامة بالرياض التعاون في تنظيم الهيكل الإداري للأمانة على أحدث الأسس الإدارية،ووافق المعهد مشكوراً على القيام بهذه المهمة، وشكلت لجنة مشتركة من المعهد والأمانة وجرت عدة لقاءات بين المسئولين، وأعدت الدراسات النظرية والتطبيقية على ميدان العمل، واستغرقت المهمة أكثر من سنتين حتى تم وضع الهيكل التنظيمي الجديد للأمانة الصادر بقرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم ٤٤ وتاريخ ١٤٠٤/٥/١٣ هـ.

---

* مزيد من التفصيل في البحث الذي قدمه م. محمد بن على آل الشيخ في الحلقة الدراسية لمنظمة العواصم والمدن الإسلامية التي عقدت في مدينة عمان ١٤٠٩هـ. / ١٩٨٩م، وفي الكتيبات والنشرات الإرشادية والإعلامية التي تعدها ( إدارة التسمية والترقيم بالأمانة.

(١٩٨٤م) والمتوج بالموافقة السامية رقم ٧ / ٣٠٠٤/م في ١٤٠٤/٩/٢١هـ.(١٩٨٤م) وقد بدأ تنفيذ التنظيم عام ١٤٠٥هـ. (١٩٨٥م).

## المنطلقات الأساسية للتنظيم:

أخذ التنظيم في الحسبان المنطلقات التالية(٧):

١- رعاية التجارب السابقة، ومعايشة الواقع النظامي للأمانة في الماضي والحاضر، والبناء على ما صدر من أنظمة وتعليمات في مجال نشاط البلديات، والإبقاء على الجوانب الإيجابية القائمة، وتعديل الجوانب التي تعاني من بعض القصور والسلبيات.

٢- احترام الواقع المعاش، والتحدي الكبير الذي تواجهه الأمانة نتيجة التوسع الضخم في جميع مجالات النشاط بالمدينة، وأهمية ملاحقة هذا التوسع والاستعداد المسبق له، وما يتطلبه ذلك من زيادة العبء على جهاز الأمانة.

٣- الاستخدام الأجدى لمبادىء المركزية واللامركزية في إطار ما ترمي إليه سياسة الدولة، وذلك بالتركيز على الأنشطة التي تعد اختصاصاً أصيلاً للأمانة، ومشاركة الأمانة مع الأجهزة الأخرى التي لها صلة بها وتعمل على تحقيق أهدافها في خدمة المدينة.

٤- المرونة من الناحيتين التنظيمية والإدارية، وأعمال مبادىء التفويض للمستويات الوظيفية في الأمانة وللبلديات الفرعية، على أن تبقى سلطة التخطيط ووضع المعايير والمراقبة على التطبيق بيد الإدارات الرئيسة.

٥- النظرة إلى المستقبل، وتحدياته التي يمكن توقعها لوضع الإحتياطات والاستعدادات اللازمة لاستيعاب أحداثه وتطوراته.

## التقسيمات الإدارية للهيكل التنظيمي:

حسبما يبين من الهيكل التنظيمي (الجدول رقم١) تظهر التقسيمات الإدارية للأمانة كما يلي:

١- الأمين، وترتبط به مباشرة : الإدارة القانونية، إدارة التطوير الإداري، إدارة العلاقات العامة ، مكتب الأمين، مكتب التنسيق، وحدة المتابعة، مركز المعلومات (الجدول رقم٢).

٢- وكالة الخدمات: ويشرف عليها أحد وكيلي الأمين، وترتبط بها خمس إدارات عامة.. الإدارة العامة لصحة البيئة، الإدارة العامة للحدائق والتجميل، الإدارة العامة للنظافة، الإدارة العامة للراحةوالسلامة، الإدارة العامة للخدمات الاجتماعية( الجدول رقم٣).

٣- وكالة التعمير والمشاريع: ويشرف عليها أحد وكيلي الأمين، وترتبط بها أربع إدارات عامة .الإدارة العامة للتخطيط العمراني، الإدارة العامة للدراسات والتصاميم، الإدارة العامة للتنفيذ والإشراف، الإدارة العامة للتشغيل والصيانة(الجدول رقم٤).

٤- الإدارة العامة للأراضي والممتلكات، وترتبط بها إدارة الأراضي وإدارة الممتلكات (الجدول رقم٥).

٥- الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية: وترتبط بها سبع إدارات مالية وإدارية من بينها مركز الاتصالات (الجدول رقم٦).

٦- البلديات الفرعية، ترتبط بالأمين مباشرة، ويتكون الهيكل التنظيمي لكل منها من إدارتين رئيستين، هما إدارة الخدمات وإدارة المراقبة (الجدول رقم٧).

## مميزات الهيكل التنظيمي القائم:

١- النظرة الشمولية للأمانة حاضرًا ومستقبلاً، بإيجاد عدد من الإدارات العامة تجمع كل منها النشاطات المتقاربة، واستحداث إدارات لأنشطة لم تكن موجودة في التنظيم السابق مثل: الإدارة العامة للراحة والسلامة، والإدارة العامة للخدمات الاجتماعية، وربطت الأراضي والممتلكات في إدارة واحدة، كما أن التنظيم يساعد أجهزة الأمانة على السير قدمًا، لوضع استراتيجيات متوسطة وطويلة المدى ، لبناء جهاز حديث قادر ومدرب للقيام بتأدية الخدمات التي يتطلبها تطور المدينة.

٢- المرونة من الناحيتين التنظيمية والإدارية، والمرونة عنصر فعال في نجاح أي تنظيم، فيمكن استخدام عنصر التفويض الإداري لتوزيع أعباء اتخاذ القرارات على عدد أكبر من المستويات الإدارية وعلى البلديات الفرعية، كما يمكن سحب التفويض حسب الظروف، وكذلك يمكن تقسيم القوى البشرية وتوزيع المهام والمعدات جغرافيًا حسب متطلبات وحجم العمل ومراعاة الظروف الحالية والمستقبلة.

٣- دعم الجهاز الإداري للأمانة بوحدات إدارية جديدة، ومن هذه الوحدات (إدارة التطوير الإداري)، وتختص بتقديم المشورة في مجال التنظيم الإداري، وتحسين أساليب العمل، وتدريب الموظفين، وإجراء الدراسات المستمرة في ذلك؛ و (إدارة التخطيط) التي تهدف إلى إرساء قواعد التخطيط العلمي الشامل،ومتابعة وتقويم خطط تنمية المدينة في إطار استراتيجية التنمية الوطنية الشاملة؛ و(وحدة المتابعة) لمراقبة العمل الإداري والفني، وضمان تطبيق الأنظمة واللوائح وانسياب العمل دون معوقات ؛ و(مركز المعلومات) لتوفير الوثائق والبيانات والمعلومات التي تهم

الأمانة ويتبعه قسم الحاسب الآلي. وكذلك استحداث إدارتين عامتين في قطاع الخدمات..« الإدارة العامة للراحة والسلامة» وهدفها توفير الراحة والهدوء والسلامة لسكان مدينة الرياض. (والإدارة العامة للخدمات الاجتماعية) لتشارك في تنظيم وتوجيه الشئون الثقافية والترفيهية بالمدينة، وتهيئة وتوفير الوسائل التي تمكن المواطنين من ممارسة النشاطات الثقافية والفنية والترفيهية.

٤- تحديد الأهداف والمهام للوحدات الإدارية ، وقد تم ذلك بالنسبة لمختلف مستويات هذه الوحدات بشكل واضح.. ويدخل في نطاق التنظيم وضع قواعد تبسيط الإجراءات لعمليتين من أكثر العمليات اتصالاً بالمتعاملين مع الأمانة..(استخراج تراخيص البناء ورخص المحلات العامة)، وكذلك وضع دراسات تفصيلية عن الاتصالات والمحفوظات، بدأ تنفيذها فعلاً بعد تدريب الموظفين عليها تباعًا في معهد الإدارة العامة.

٥- وقد أجرت الأمانة مراجعة شاملة لجهازها الوظيفي سواء في الإدارات المركزية أو البلديات الفرعية لتوزيع القوى البشرية على الوحدات الإدارية والفنية، تطبيقًا لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واستهدافًا للمصلحة العامة التي ينبغي أن تكون فوق كل اعتبار.

٦- البيئة الإدارية: وهي تتعدى النطاق المكاني لمقر الوحدة الإدارية، لتشمل المجال الذي تمارس فيه نشاطها، والبلديات، كما هو معلوم، لا تعمل داخل المكاتب فقط؛ وإنما هي المسئولة عن مرافق المدينة وتنظيمها وعن خدمات حيوية لا يتأخر أداؤها كالإنشاءات والنظافة والحدائق ووقاية صحة البيئة ومراقبة المواد الغذائية والأسواق والمسالخ ...إلخ، وأغلب هذه المهام تؤدى في ميادين العمل. وحتى مايؤدى منها في المكاتب يرتبط بالمواطنين ومئات

المراجعين يومياً، من طالبي رخص البناء، ورخص المحلات العامة، وتراخيص العمل للعاملين في المطاعم ومحلات المواد الغذائية وغير ذلك.

وفي أمانة مدينة الرياض جرت محاولات لتهيئة بيئة الإدارة لانطلاق العمل وتوفير الظروف الملائمة لحركة الإدارة داخل أجهزة الأمانة وخارجها بما في ذلك:

١) مراجعة الأنظمة واللوائح والتعليمات المتعلقة بالشئون البلدية، وإدارة عملياتها وإجراءاتها، وإتاحة الحصول عليها للموظف والمواطن.

٢) تحديد المهام والصلاحيات والاختصاصات لجميع المستويات الوظيفية بشكل واضح ومكتوب.

٣) تهيئة مكان العمل ومناخه وظروفه، وتأمين الوسائل والأدوات والمعدات اللازمة لذلك( كالطباعة الحديثة واستخدام الفاكس ميلي والتلكس..)

٤) الاهتمام بتطبيق نظريات الإدارة وأساليب التنظيم الإداري مثل:

- عدم التركيز الإداري، والتفويض في السلطات، والتخصص والتكامل والتنسيق.
- تبسيط الإجراءات، خصوصاً في الخدمات المتصلة مباشرة بالمواطنين وتعاملهم مع الأمانة.
- إنشاء مركز المصغرات الفلمية، وبدء استخدام الأمانة للحاسب الآلي (الكمبيوتر) على نطاق واسع.
- تستكمل الدراسات لإنشاء مركز للوثائق والمعلومات على أحدث النظم.
- تزويد سيارات بعض المسئولين بأجهزة الاتصال ( اللاسلكي).

## التنظيم الإداري للبلديات الفرعية:

يمكن إلقاء الضوء على بعض المنطلقات القائم عليها الهيكل التنظيمي للبلديات الفرعية، وهي:

١- التركيز على الخدمات الأساسية التي تهم الجمهور، والتي يمكن تنفيذها بواسطة البلديات الفرعية. وبالأخص في مجال: إصدار الرخص المهنية، والشهادات الصحية، ورخص البناء والحفريات .وأعمال الوقاية الصحية.

٢- التركيز على نشاط الرقابة في البلديات الفرعية ، وإبرازها بالشكل الذي يحقق الفائدة المرجوة وبالأخص: في مجال النظافة والمواد الغذائية والأسواق التجارية والبناء والمناطق الخضراء.

٣- تحديد نطاق الاختصاص بالنسبة لكل من الأجهزة المركزية في الأمانة من ناحية مقتضيات الحال والإمكانات المادية والبشرية المتاحة ومتطلبات المستقبل.

وكما يظهر على الخريطة التنظيمية(الجدول رقم٧) فإن الهيكل التنظيمي للبلديات الفرعية يتكون من:

**١- رئيس البلدية وترتبط به الوحدات التالية:**

- السكرتارية.

-وحدة الشئون الإدارية.

- مكتب علاقات الجمهور.

**٢ - إدارة الخدمات وتتكون من الأقسام التالية:**

- إصدار رخص البناء.

-إصدار رخص الحفريات.

-إصدار الرخص والشهادات الصحية.

**٣- إدارة المراقبة وتتكون من الأقسام التالية:**

- مراقبة البناء.
- مراقبة خدمات المرافق البلدية.
- مراقبة الأسواق التجارية.
- مراقبة النظافة.
- حماية المساحات الخضراء.
- مراقبة المواد الغذائية.

وفي نظرة عامة على الهيكل التنظيمي العام لأمانة مدينة الرياض، والخريطة التنظيمية( الجدول رقم (١) نلاحظ انتهاج أسلوب ( التنظيم الرأسي الاستشاري)، الذي يعني إسناد السلطة العليا لشخص واحد هو رأس التنظيم. والجمع بين مزايا خط السلطة الممثل في المستويات المنفذة من القمة إلى القاعدة . وأجهزة الاستشارة من ذوي التخصص والخبرة-الذين يتصلون بالأمين مباشرة، ولا ينخرطون في خط السلطة.

كما يلاحظ مدى الاهتمام بالبلديات الفرعية( بوصفها الوحدات القاعدية في التنظيم) بربطها في خط السلطة بالأمين مباشرة.

## سادسًا: إدارة الشئون المالية في أمانة مدينة الرياض (وجهودها لتنمية مواردها الذاتية)

**تمهيد:**

تحتاج الدولة بمفهومها التقليدي إلى موارد مالية، لمواجهة مختلف وجوه الإنفاق

العـام بما يؤمـن حـسن أدائهـا لوظائفـهـا، وكلمـا اتسع نطـاق هذه الوظائف زادت النفقات العامة ويترتب على ذلك تدبير زيادة حصيلة الإيرادات العامة التي تعرف بأنهـا مجـمـوعـة الأموال التي تجـبـيهـا الدولة من ضـرائب ومكوس ورسـوم على اختلاف أنواعـها، ومما تحصل عليه من استثـمار ممتلكاتها ومنشآتها الاقـتصادية وغيرها ، ومن هنا نـشأت فكرة الميزانية العامـة التى لا تعدو أن تكون خطة الدولة المالية بتقدير النفقات العامة، وما يقابلها من الإيرادات لمدة قصيرة هي مدة عام.

والنظام الاقـتـصادي والمـالي في المملكة العـربيـة السعـودية، يقـوم على ركـائز النظام العـام في الإسـلام مع الأخذ بـنظام الاقتـصـاد الحر، وفي مـسيرة الـتنمية الشـامـلة وضـعـت الخطـط التنمـوية الخـمـسـيـة الـتي بدأت بالخـطة الأولى ١٣٩٠-١٣٩٥هـ، ونحـن الآن في منتـصف مـدة الخطة الخـامـسـة، وقـد استطـاعت المملكة خـلال هـذه المدة الوجـيـزة من تحـقـيق الـتـوازن، بـين التطور الحضاري والعـمـراني والمادي والاجتـمـاعي، وبين المحافظة علـى المبادئ والقيم الدينيـة. وتميزت مـسيـرة التنميـة الاقتـصاديةوالاجـتمـاعية بالـسرعة والـوضوح وضخامة الإنجاز في كل موقع وكل مجال.

لقـد تحملت الدولة العـبء الأكبـر في تمويل حركـة التطوير المذهلة والمشـاريع الضخمة في التجـهيزات الأساسية والبنية الرئيسـة ونشر الخدمات في كل مكان، ولعل المتتبع لهيكل الإنفاق العام في الخطط التنموية وفي الميزانيات السنوية يلاحظ الخـفض التـدريجي في مـخـصـصـات الإنفـاق العـام على قطـاعـات الخـدمـات - ومن بينها قطاع البلديـات- مما يعد مؤشراً على توجـيهها لتنمـية الموارد الذاتية بما يخفف من حجم إنفاق الحكومة المركـزية وينظم أداء الخدمات العامة والاتجاه تدريجـياً إلى الوضع الطبيعي للتنظيمات المحليـة وفي مقـدمتـها البلديات لـتوازن

الموارد والنفقات والحد من الاستمرار في الاعتماد الكلي على معونة الحكومة المركزية.

وفي العصر الحديث، كان أول نظام عام لبلديات المملكة هو الصادر بالأمر السامي رقم ٨٧٢٣ وتاريخ ١٣٥٧/٧/٢٠هـ . ، غير أن هذا النظام لم يتضمن الجوانب المالية إلا في بعض المواد المتناثرة حول وضع الميزانيات وكيفية استحصال الرسوم البلدية وقيدها وعمل المزايدات والمناقصات، ثم صدر النظام الحالي للبلديات والقرى بالمرسوم الملكي رقم م /٥ وتاريخ ١٣٩٧/٢/٢١هـ. بوصفه نظاماً متقدماً للبلديات.

إذ أضفى عليها الشخصية الاعتبارية وفصل وظائفها وصلاحياتها وجعل لكل منها ميزانيتها المستقلة، وحدد في الباب الثالث العناصر التي تتألف منها موارد البلدية وحقها في تحصيل هذه الموارد. والغرامات والجزاءات، فضلاً عن تنظيم إجراءات الصرف وغير ذلك من القواعد المالية، وترك باب الاجتهاد مفتوحاً أمام كل فكر متميز وجهد هادف وتحرك جيد لحسن تطبيق أحكام النظام.

### ١- وضع الشئون المالية في الهيكل الوظيفي للأمانة:

قطاع الشئون المالية من أهم القطاعات المساندة في الهيكل الوظيفي للأمانة وهو المسئول عن إدارة العمليات المالية للأمانة والتأكد من صحة التصرفات المالية وإتمامها وفقاً للأنظمة واللوائح السارية، وإعداد مشروع الميزانية السنوية للأمانة بالتنسيق والتعاون مع الوحدات الفنية والإدارية المتخصصة، ومتابعة حركة الصرف من الاعتمادات المدرجة في الميزانية على مدى العام، وكذلك تأمين احتياجات الأمانة من المواد والمعدات، والأجهزة، وإجراء المنافسات التي تتطلبها حركة النشاط المختلفة في أجهزة الأمانة، وتهيئة وتنظيم مستودعاتها، وإحكام الرقابة على جميع محتوياتها، وتحديد مستويات التخزين المناسبة.

### ٢- الشخصية الاعتبارية للبلدية ( الأمانة) والميزانية المستقلة:

من مقومات الشخصية الاعتبارية التي منحتها الدولة للبلديات بمقتضى النظام رقم م /٥ لعام ١٣٩٧هـ. - سالف الذكر - أن تكون للوحدة اللامركزية ( البلدية) ميزانية مستقلة.

وقد قررت ذلك المادة (١) من النظام المذكور حيث نصت على أن:

«للبلدية ( الأمانة) شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري تمارس الوظائف الموكولة إليها بموجب هذا النظام ولوائحه التنفيذية».

وفي تفصيل لأسلوب إعداد الميزانية ومتابعة الإنفاق وحركة الشئون المالية، أشار النظام إلى صلاحيات المجلس البلدي( والذي يقوم مقامه في الرياض، الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض) ، حيث تنص المادة ٢٣ على أن:

يتخذ المجلس البلدي قراراته في جميع المسائل المتعلقة بالبلدية، ومن بينها:

- إعداد مشروع الميزانية .
- إقرار مشروع الحساب الختامي .
- تحديد مقدار الرسوم والغرامات (إلى حد معين)
- مراقبة الإيرادات والمصروفات وإدارة أموال البلدية طبقاً للأنظمة والتعليمات في هذا الشأن.
- عقد القروض من المؤسسات الحكومية.
- قبول الوصايا والهبات المتمشية مع أحكام الشريعة الإسلامية والمصلحة العامة.
- تحديد أسعار الخدمات التي تقدمها البلدية بطريق مباشر أو غير مباشر؛؛

كما نصت المادة(٢٨) على أن رئيس البلدية(الأمين) هو المرجع الأول في أمور البلدية، والمسئول عن إدارتها( وهو الممثل للشخصية الاعتبارية) أمام الغير، كما قررت المادة(٢٩) أن لرئيس البلدية – بصفته رئيساً لسلطتها التنفيذية – اتخاذ جميع التدابير اللازمة لتأمين قيام البلدية بواجباتها، ومن بينها:

- إدارة واردات ومصروفات البلدية وأموالها، ومراقبة حساباتها، وصيانة حقوقها.
- إعداد مشروع ميزانية البلدية، وبرامج المشاريع المراد تنفيذها، وتقديمها إلى المجلس البلدي.
- تنفيذ الميزانية.
- إعداد الحساب الختامي للسنة المنتهية.
- إبرام العقود
- مراقبة الأعمال التي تنفذ لحساب البلدية.

وفي تأصيل قواعد الشئون المالية للبلديات، ووضعها كوحدات لا مركزية لها شخصيتها الاعتبارية واستقلالها المالي أشار النظام إلى ما يلي:

- اعتبار جميع الأراضي التي لا يملكها أحد في النطاق الجغرافي للبلدية ملكًا لها(م٣٢).
- أملاك البلدية المنقولة وغير المنقولة وكافة مواردها غير قابلة للحجز(م٣٣).
- يتم إعداد ميزانية البلدية وفق الأنظمة الخاصة بذلك، وتتبع من حيث بدؤها ونهايتها ميزانية الدولة(م٣٤).

- تتألف موارد البلدية (م٣٥) من:

١- رسوم البلدية المباشرة التي تحصلها البلدية بنفسها، وحصتها من الرسوم غير المباشرة التي تخصصها الدولة لها.

٢- الغرامات.

٣- إيرادات أموال البلدية.

٤- الوصايا والهبات.

٥- الرسوم التي تفرض بنظام خاص لتأمين نفقات استثنائية طارئة.

٦- الإعانات والمخصصات التي تعتمدها الدولة للبلدية.

٧- الموارد الأخرى المأذون بها نظاماً.

- تحصيل موارد البلدية والغرامات والجزاءات وفق الأنظمة والتعليمات المتبعة(م٣٩)

- يجوز للبلديات أن تعقد فيما بينها اتفاقات في الأمور المتعلقة بمصالحها المشتركة(م٤٣).

### ٣- جهود أمانة مدينة الرياض في تنمية مواردها المالية:

تفهمت الأمانة موقفها بوصفها هيئة إقليمية لا مركزية مسئولة عن الخدمات البلدية والإشراف على مشاريع عاصمة المملكة وأكبر مدنها، ووعت الموقف بأن الدولة - وقد بذلت بسخاء ولا تزال في مشاريعها الإنمائية - على البلديات أن تجتهد في تنمية مواردها الذاتية، وتدبير المزيد من الأموال لمواجهة الإنفاق المتزايد سنة بعد أخرى، والتخفيف عن كاهل الدولة.

ولإلقاء الضوء على جهود الأمانة في هذا السبيل نشير في لمحات إلى مايلي:

١) اتجهت الأمانة إلى تبسيط وتنظيم إجراءات تحصيل الرسوم المقررة، وتطبيق أسلوب لا مركزي في عملية التحصيل بإيجاد مراكز تحصيل مواردها من رسوم السيارات في كل قسم من أقسام إدارة المرور المنتشرة في المدينة.

٢) الجزاءات والغرامات على المخالفات البلدية:

وقد صدرت اللائحة المنظمة لها بقرار مجلس الوزراء الموقر رقم ٢٥ وتاريخ ١٤٠٩/٢/٢٩هـ. ، وأصبحت مهمة الأمانة وبلدياتها ميسرة، وكان لتحرك أجهزتها الرقابية المعنية أثره في الحد من هذه المخالفات وآثارها أساساً، ثم زيادة حصيلة الأمانة من هذا المورد.

٣) إيرادات ممتلكات الأمانة:

من بين القواعد المنظمة لهذه الموارد، التعاميم التي أجازت للبلديات تأجير أملاكها، التي تضمنت القواعد الواجبة الاتباع في ذلك، التي منحت البلديات الحق في تهيئة وتنظيم أراضٍ تخصصها لمزاولة الحرف والورش وتأجيرها، ثم التعميم الصادر بالمرسوم الملكي رقم ٦٤ وتاريخ ١٣٩٢/١١/١٥هـ. الذى أجاز للبلديات تأجير الأراضي والتأكيد على ضرورة وضع الأسس والخطط لتنفيذ التنمية المطلوبة بما يحقق خدمة المواطن ومصلحة الوطن، وتشمل ممتلكات الأمانة: الأسواق والعمائر السكنية ذات الشقق والمحلات التجارية ، ثم الأراضي البيضاء والمرافق الأخرى، وتتعاون إدارة الأراضي والممتلكات بالأمانة مع الشئون المالية في تتبع هذا المورد، وبحث تنميته بابتداع طرق اقتصادية متقدمة لمضاعفة مواردها من هذا المصدر.

٤) اللوحات الإعلانية:

وقد وضعت الأمانة قواعد تنظيمية للسيطرة على هذا المورد تلتزم بها البلديات الفرعية بالتعاون مع إدارة الأسواق بالأمانة.

٥) موارد الأمانة الأخرى:

وتتعاون مختلف أجهزة الأمانة على تنمية هذه الموارد.

• • •

لقد حققت أمانة مدينة الرياض المركز الأول في تنمية الموارد الخاصة للبلديات بين أمانات وبلديات المملكة*.لكنها تشعر بأن طموحاتها أبعد مدى مما تحقق، والله ولي التوفيق.

## سابعًا : تطبيقات التنسيق في أمانة مدينة الرياض:

### تمهيد:

اتسعت مدينة الرياض ونمت خلال مدة وجيزة جدًا من الزمن نموًا فاق كل التوقعات وتجاوز أي تصور لمعدلات التنمية المتعارف عليها، وتميزت المدة منذ عام ١٣٩٦هـ. بحركة تعمير وبناء وتشييد، لم تمر بها أي مدينة أخرى. فقد تجاوز عدد رخص البناء التي أصدرتها الأمانة المئة رخصة يوميًا، وشهدت الإقبال على رخص العمارات المتعددة الأدوار والأسواق الكبرى ومراكز النشاط التجاري، ونشطت بشكل ملحوظ حركة إنشاء التجهيزات الأساسية ومشاريع المرافق العامة، وساعد على ذلك التيسيرات في القروض بلافوائد من صندوق التنمية

---

* بيانات تفصيلية وإحصاءات تضمنها البحث المقدم من محمد عبد الله الرويتع لمؤتمر بلديات المملكة المنعقد في مدينة أبها في شوال ١٤٠٨هـ. وما جد على البيانات في السنوات التالية:

العقارية، والمنح السخية للأراضي التي قدمتها الدولة لفئات المواطنين المختلفة، والإصرار على النهوض بالمدينة في مختلف جوانب الحياة، وتأهيلها لتكون بحق عاصمة دولتنا الفتية.

ويكفي أن نشير هنا إلى أن المخطط الرئيس لمدينة الرياض الذي بدئ في إعداده عام ١٣٨٨هـ.، وانتهى في عام ١٣٩٢هـ قدّر أن تصل مساحة المدينة خلال العشرين سنة القادمة إلى ٣٠٤ كلم مربع لكنها تضاعفت خلال السنوات القليلة الأخيرة حتى بلغت اليوم ١٦٠٠كم٢.

وبحساب متوسطات معدلات الزيادة في السكان فإن عدد سكان المدينة الذي كان في عام ١٣٩٧هـ. حوالى ٦٩٠ ألف نسمة أصبح في عام ١٤١٢هـ. يناهز المليوني نسمة.

## حركية التنسيق:

١- مع ضخامة المشاريع المنفذة في المدينة، وتعدد الجهات ذات العلاقة بتنفيذها، ورغبة كل منها في إحراز قصب السبق في الإنجاز، بدت أهمية التنسيق ودوره الكبير في انسياب حركة التنمية العمرانية وضبط خطواتها، والتوفيق بين مختلف الأطراف ذات العلاقة. وإيماناً من أمانة مدينة الرياض بأهمية التنسيق وحرصها على أن تنطلق حركة الإنشاء والتعمير في كل مكان من المدينة، وفي كل مرفق من مرافقها، قامت بدورها التنسيقي مع الجهات التي تزاول نشاطها في المدينة، ونشير إلى بعض الجوانب المهمة من مجالات التنسيق التي تحياها الأمانة مع الوزارات والهيئات والمؤسسات ذات العلاقة بمشاريع المرافق العامة بالمدينة (٨):

٢- مع الدوائر الحكومية التي تنفذ المشاريع الرئيسة في الرياض، بدراسة طرق ربط هذه المشاريع بالمرافق الأساسية كالكهرباء، والمياه، والهاتف،

وتزويد هذه الدوائر بمخططات تقسيم الأراضي الجديدة المقرر تنميتها،وتقديرات الكثافة السكانية المتوقعة، لتقوم هذه الدوائر المسئولة بتزويد مناطق التنمية بالمرافق العامة كل جهة حسب اختصاصاتها، وعمل الدراسات اللازمة للتنسيق بينها وربطها في خطة موحدة يتم فيها تحديد مسارات كل مرفق ضمن مخططات تقسيم الأراضي، وتزويد كل منطقة بمركز للدفاع المدني ومسجد جامع إضافة إلى مجموعة من المساجد والحدائق...

٣- التنسيق مع وزارة المعارف، والرئاسة العامة لتعليم البنات، في تحديد مواقع المدارس ومستوياتها المختلفة وتحديد نطاق خدمات كل مدرسة.

٤- التنسيق مع مصلحة المياه والصرف الصحي بالرياض، ووضع أولويات تمديد مرفق المياه ومرفق الصرف الصحي إلى أحياء المدينة طبقاً لخطة التطور العمراني، وكذلك التنسيق مع مشروع تحلية المياه، حول أنسب المسارات داخل المدينة لخطوط المياه المحلاة المجلوبة من المنطقة الشرقية لاستعمالات المدينة.

٥- التنسيق مع الشركة السعودية الموحدة للكهرباء، في دراسة مسارات أبراج الكهرباء (الضغط العالي) التي تغذي المدينة ، وكذلك أولويات تزويد أحياء الرياض بخدمات الكهرباء ، وتزويد الشركة بمخططات تقسيمات الأراضي الجديدة لعمل دراسات تزويدها بالكهرباء في الوقت المناسب.

٦- التنسيق مع وزارة الصحة. لتحديد مواقع المستشفيات والمستوصفات وتوزيعها على أحياء المدينة لتغطيتها بالخدمات الطبية وفقاً لأولويات احتياجاتها.

٧- التنسيق مع وزارة المواصلات، في دراسة مسارات الطريق الدائري وتقاطعاته على طرق المدينة وتحديد المخارج الواقعة عليه، وكذلك دراسة مسار طريق الملك فهد، وطريق مكة الحيويين والمداخل الرئيسة إلى المدينة من الجهات الأربع.

٨- التنسيق مع وزارة الزراعة والمياه، للاستفادة الكاملة من مسارات أنابيب نقل المياه لري الجزر المزروعة في منتصف الطريق الدائري، ومد فروع لري الحدائق والملاعب والجزر الوسطى للشوارع الرئيسة.

٩- التنسيق مع وزارة البريد والبرق والهاتف، في تمديد الشبكات الأرضية ومواقع الفروع.

١٠- التنسيق مع الهيئات والدوائر الحكومية، من خلال مشروع تسمية شوارع وميادين الرياض وترقيم مساكنها ، لإتاحة أسهل وأحدث الطرق للوصول إلى المواقع والأمكنة المطلوبة.

١١- نظراً لخبرة الأمانة الطويلة فيما يتصل بأعمال وإجراءات نزع الملكية للمنافع العامة، فإنها تقوم بالتنسيق مع الدوائر الحكومية في مدينة الرياض ومساعدتها في توفير احتياجاتها لإقامة مشاريعها التنموية.

١٢- ولعل أهم ما تؤديه الأمانة هو، الربط والتنسيق، بين مختلف الجهات والمصالح والهيئات التي تقوم بتنفيذ الخدمات ومشاريع المرافق العامة في المدينة، ورفع التناقضات بينها، وتذليل العقبات التي تواجهها، وتأكيد التكامل بينها، وأداء كل منها لدورها في إطار المصلحة العامة، وتحقيق إنماء المدينة. وقد يبرز التنسيق في ( أعمال الحفريات) كمثال واضح على تفهم جميع الأجهزة لواجباتها ومسئولياتها، وإحساسها بأهمية وضع ضوابط استخراج فسوحات الحفريات، وضرورة التزام الجهات المعنية

بهـا.، وتقيـد المقـاولين القائمين على الـعمل في المشـاريع المخـتلفة بالأنظمـة واللوائح والتـعليمـات الخاصـة بعمليـات الحفرفي الـشوارع العامـة، وتأمين عدم تعطيل الحركة في الطريق العـام أو جزء منه، وتلافي تكرار الحفر من أكثر من جهة في وقت واحد أو أوقات متقاربة.

## الدور التنسيقي للهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض وإنجازاتها:

مع تضـاعف الرياض (الـعاصـمـة) خـلال السـنوات القليلة الماضـيـة، حـجـماً ومساحة وسكانًا، وانتشار التـعمير والإنشاءات في كل مكان من المدينة، كان توقع الدولة وحرصها على الإعداد لمواجهـة متطلبات هذه الانطلاقة الكبرى على سائر المستويات التخطيطية والفنية والتنفيذية،فأنشأت في عام ١٣٩٤هـ. « الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض» برئاسـة صاحب السمو الملكي أميـر منطقة الرياض لتكون بمثـابة العقل المفكـر والمخطط لمسـتقبل الـتنميـة فيـها، والجـهـة المشرفـة على رسم سياستها ووضـع خططها، ومتابعة مشاريعها الهائلة والتنسيق بينها.

وبعـــد صـــدور نظـام البـلديات والـقـــرى بالمرســـوم الملـكي رقم م /٥ في ١٣٩٧/٢/٢١هـ.، صـدرت الموافقـة على بقـاء الهيئـة العليا لـتحل مـحل المجلس البلدي الذي منحـه النظام سلطات التـقرير والمراقـبة واتخـاذ القرارات في المسـائل المتعـلقة بالبلدية« الأمـانة» ، على أن يمارس الأمين، وهو في الوقت نفـسه / أمين عام الهيئة العليا، سلطة التنفيذ بمعاونة أجهزة البلدية، وتبرز حركية الهيئة في دفع عـجلة الإنجاز للمـشاريع المخـتلفـة التي تتضـمنها خطـط التنميـة في المدينة، وهذا الدور يعد مرادفـاً لتعبيـر«تنسيق القرارات » أو «تنسيق النشـاطات» ويهتم بإزالة التناقضات التي قد تثور بين القطاعات المختلفة ودعم استراتيجية استمرار التوافق وتنسيـق الإجراءات لتحـقيق الكفـاية والاتساق في سـير عـملية الإنجاز، وتـنسيق البدائل لضمـان الإيقاع الرتيب والاتجاه المتناسق نحو الهدف العـام لتطوير وتنمية المدينة.

كما تم إنشاء( مركز المشاريع الهامة والتخطيط) مرتبطاً مباشرة بالهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض للقيام بمهامه التخطيطية والتنسيقية والتنفيذية، والاستمرار في أداء رسالته فيما يخص حي السفارات وتطوير منطقة قصر الحكم وليكون أداة الهيئة في حمل رسالتها في تطوير وإنماء العاصمة(الرياض) وعوناً لأمانة مدينة الرياض على القيام بأعباء وظائفها وأداء واجباتها في خدمة مدينة الرياض والتنسيق بين مشاريع الخدمات والمرافق العامة التي تنفذ فيها.

وكمثال لتأصيل فكر التنسيق وخططه وإجراءاته، نشير إلى مذكرة قدمها المركز إلى الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض في اجتماعها السادس لعام ١٤٠٥هـ. ( ١٤٠٥/٧/١٨هـ.)، وكان موضوعها حول ( التنسيق واستكمال مرافق الخدمات) جاء فيها: أن من بين التوصيات للتنسيق بين مشاريع الخدمات في مدينة الرياض، أن يشمل الحل الشامل المناطق الجديدة التي هي بصدد إيصال الخدمات إليها، بحيث يتم تجهيزها في المرافق قبل البدء في التعمير، وأنه في اجتماع الهيئة في ١٤٠٥/٣/١٣هـ. اختيرت مناطق منفوحة القديمة، وضاحية لبن ، والمنطقة التي يحدها شارع العروبةجنوباً، والمغرزات شمالاً، وطريق صلبوخ غرباً، وطريق الملك عبد العزيز شرقاً، لتطبيق الحل الشامل عليها. وفي اجتماع الهيئة العليا في ١٤٠٥/٧/١٨هـ. وعملاً بالسياسة التنسيقية قررت الموافقة، على أن تعرض المشاريع على لجنة المرافق والخدمات قبل طرحها في مناقصة.

## مجلس رؤساء البلديات الفرعية:

قدمنا عن اتساع المدينة أفقياً وتطورها بمعدلات مرتفعة للغاية، وعن حركة

النمو العمراني والاقتصادي والاجتماعي، وأنه خلال مدة قصيرة جداً من عمر الزمن تعددت مشاريعها وتنوعت وانتشرت على الرقعة المساحية المتنامية للمدينة.

وكان على أمانة مدينة الرياض أن تنظم حركتها وتضاعف من جهودها لمواجهة هذا التطور الهائل، وأن تبحث عن أنسب الطرق وأحدث الوسائل في كل ناحية من نواحي العمل ومبادئ الإدارة وتطبيقاتها، وفي مجال تنفيذ السياسات والخطط وتنسيق العمل بين أجهزة الأمانة والبلديات الفرعية، وتوضيح الرؤية وتوحيد الاتجاه والتوافق بين أجهزة هذه البلديات الفرعية، وقطاعات العمل الأخرى العاملة في أنحاء المدينة، تقرر انعقاد(مجلس رؤساء البلديات الفرعية) ، بصفة دورية كل شهر برئاسة الأمين ويحضره كبار المسئولين في الأمانة وجميع رؤساء البلديات الفرعية، كما يحضره مسئولو أجهزة المرافق العامة والخدمات التي يتصل عملها أو نشاطها بالمدينة مثل ( المرور، المياه، المجاري ، الكهرباء، الهاتف ، الدفاع المدني، التعليم وغيرهم) وتطرح في هذه الاجتماعات مختلف القضايا والمشكلات وتتخذ في شأنها القرارات والتوجيهات التي يلتزم بها الجميع، والتي يتم متابعتها مكتبياً وميدانياً عند الاقتضاء.

وقد كان لاجتماعات هذا المجلس دور في سياسة تنسيق العمل، وانضباط حركة النشاط في مختلف الفروع ، وإنجاز المشاريع، وتنقية قنوات الاتصال رأسياً وأفقياً أولاً بأول، وضبط وحدة الإيقاع، وتصويب مسار تنفيذ القرارات والتعليمات بين الأمانة وأجهزتها وفروعها والأجهزة المركزية وفروعها العاملة في خدمة المدينة.

## مكتب تنسيق تنفيذ المشاريع:

وبرزت أهمية العناية بمستوى التنسيق التنفيذي، فتم إنشاء مكتب بمسمى (مكتب تنسيق تنفيذ المشاريع) يتولى بصفة أساسية التنسيق بين الأمانة والجهات الحكومية ذات العلاقة والشركات العاملة في المدينة في تنفيذ مشاريع التجهيزات الأساسية، وما يتعلق بالمواصفات المطلوبة للحفريات، ومواعيد تنفيذها واستلامها، والأماكن الواجب إجراء الحفريات فيها، بما يحقق المصلحة العامة، ولا يؤثر على المظهر العام لشوارع المدينة وأرصفتها وميادينها.

ولمزيد من الدعم للمكتب ولتمكينه من أداء مهامه، عرضت مذكرة من أمين مدينة الرياض على الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض تضمنت الإشارة إلى أن هذا المكتب أنشيء ليجاري النمو العمراني والاتساع الشامل للمدينة؛ وأنه نظراً لما يتطلبه الأمر من تنسيق ومتابعة مشاريع الخدمات، وحيث إن المكتب بحاجة ماسة إلى قنوات اتصال سريع مع الجهات الحكومية الأخرى، فقد كونت لجنة للتنسيق

والمتابعة تضم أعضاء من جميع الجهات الحكومية ذات العلاقة ، وهي تجتمع أسبوعيًا : أي يتفرغ أعضاؤها طيلة يوم الإثنين من كل أسبوع لحضور الاجتماع والمداولة والمتابعة، وتعقد جلساتها بانتظام فضلاً عن قيامها بجولات ميدانية دائمة على الطبيعة للتأكد من بعض المخالفات أو لأغراض المتابعة وتضم ممثلين عن :

مكتب تنسيق تنفيذ المشاريع، ووزارة المواصلات، ومصلحة المياه والصرف الصحي بالرياض، ووزارة الزراعة والمياه، وقسم السيول ، وقسم الصيانة، وقسم الطرق بالأمانة، ومندوب مرور الرياض، ومندوب الدفاع المدني، ومندوب الهاتف، ومندوب الشركة الموحدة للكهرباء .

وقد وافقت الهيئة على توصية أمانة مدينة الرياض بتشكيل هذه اللجنة في اجتماعها الرابع لعام ١٤٠٤هـ. المشار إليه.

**وتضمنت استراتيجية العمل بالمكتب العناصر التالية:**

١- ضرورة التنسيق بين الوزارات والمصالح ذات العلاقة.

٢- تنسيق التنفيذ.

وفيه توضح البرامج التنفيذية بما يتناسب ونوعية المشاريع والتنسيق بينها لتفادي المشكلات التي تعوق التنفيذ قبل حدوثها ومواجهة المشكلات الطارئة.

٣-وضع ضوابط لاستخراج فسوحات الحفريات والتزام الجهات المعنية بها:

وهذا يقتضي قيام الجهة المسئولة عن تنفيذ المشروع بإمداد الجهة المنوط بها تنسيق المشاريع ببيانات وافية عن: منطقة العمل، واسم المقاول المنفذ وعنوانه، واسم الاستشاري وعنوانه، واسم الحي أو الشارع وطول الحفر المطلوب وعرضه وعمقه وموقعه من الشارع. والمدة المتوقعة لإنجاز العمل والمخططات التي تبين مسار الحفر مع وصف موجز للمشروع.

وتلتزم جميع الجهات المعنية بهذه الضوابط لما في ذلك من تحقيق المصلحة العامة، ومصلحة الجهات المنفذة.

## الإدارة العامة للتشغيل والصيانة:

تولي الأمانة أعمال الصيانة عناية خاصة، وقد تم تطوير جهازها في الهيكل التنظيمي الجديد إلى إدارة عامة من أهم الإدارات التنفيذية، لتتولى إدارة وتشغيل وصيانة المرافق التابعة للأمانة ، وصيانة الطرق وتصريف السيول والإنارة والمعدات، ويتضمن تحديد اختصاصاتها مهمة رئيسة هي « التنسيق والتعاون في أداء مهامها مع الوحدات الأخرى بالأمانة والأجهزة الحكومية ذات العلاقة».

وهذه الإدارة يؤخذ رأيها في طلبات الحفر، ودراسات إقامة الجسور، وشق الأنفاق، وغيرها، وكل ما يتصل بصيانة الطرق وتصريف السيول ومشاريع الإنارة بالمدينة، ومتابعة ما يجري فيها من مشاريع جديدة أو إصلاحات أو أعمال صيانة بالتنسيق مع الجهات الأخرى ذات العلاقة وقطاعات العمل في التجهيزات الأساسية والمرافق العامة وغيرها.

والتنسيق في الصيانة يشمل ما يلي:

١ – إعطاء التصاريح لجميع العمليات التي تتم في الشوارع مع تضمين التصريح ضرورة اتباع مواصفات الأمانة في عمليات الحفر والردم والدك والسفلتة.

٢– تحديد مسارات كابلات الإنارة.بالتنسيق مع الأجهزة المعنية.

٣ – متابعة هذه الأعمال: عن طريق قسم صيانة الطرق، وأيضاً عن طريق مختبر المواد التابع لإدارة الصيانة، وهناك تعاون دائم وتنسيق بين الإدارة العامة للتشغيل والصيانة والمصالح الحكومية ذات العلاقة.

...

من واقع معايشتنا لمفاهيم التنسيق وتطبيقاته بصورة عامة، وفي قطاع البلديات بصورة خاصة، يمكن أن نستخلص بعض المرئيات التالية:

١ – التأكيد على أهمية تنسيق القرارات (تنسيق وضع السياسات) والعناية– على المستوى التخطيطي– بسياسة التنسيق بين الأجهزة المعنية، والاهتمام باستراتيجية التوافق بينها، وإصدار التعليمات بذلك إلى مختلف المستويات في كل جهاز.

٢– وضع قواعد يمكن تعميمها ، مع شيء من المرونة، لمواجهة الموقف على مستوى الوحدات التنفيذية تشمل:

أ- تنسيق الإجراءات لتحقيق الكفاية والاتساق والثبات في سير العمل بالمشاريع المختلفة باتخاذ أنسب الطرق والوسائل العلمية والتطبيقية الحديثة.

ب- تنسيق النشاطات، بتأمين الحركة المنظمة للأجهزة والوحدات المتعاونة في إطار برامج متفق عليها وتوقيتات محددة لدور كل منها.

٣- دعم الجهاز التنسيقي. ليتمكن من أداء دوره المهم في التنسيق المسبق بين خطط وبرامج القطاعات المختلفة لتنفيذ مشاريعها في المدن والمحليات، ثم لبلورة هذه الخطط والبرامج في صورة عمل تعاوني متكامل بين النشاطات المختلفة على المستوى المحلي.

٤- دراسة التطبيقات والتجارب الناجحة في البلديات ، واستخلاص النتائج منها، وتعميمها على البلديات .

٥- التزام قطاعات النشاط المختلفة بالمدن بالسياسة التنسيقية، والعمل على إدارة العمليات المختلفة لإنجاز المشاريع التنموية في إطار التعاون الذى يهدف إلى المصلحة العامة، وتفادي تنازع الاختصاص، أو سباق الإنجاز، أونزعةالاستقلال في العمل . أو تغليب المصلحة الخاصة.

٦- دعم مراكز المعلومات بالأمانة وقطاعات العمل الأخرى ومدها بالمعلومات الكافية والدقيقة، عن استراتيجية تطوير مشاريع التجهيزات الأساسية والمرافق البلدية، والمعايير التخطيطية والتصميمية، والمواصفات القياسية،والبيانات الإحصائية والنماذج الإرشادية، والبدائل المختلفة، وغير ذلك مما ييسر مهمة التنسيق بين القطاعات ذات العلاقة.

٧- جمع وتصنيف القواعد والتعليمات المتعلقة بمشاريع التجهيزات الأساسية

وبرامجها وأولويات تنفيذها. وما يتصل بالحفريات ووضع الضوابط لمنع تكرارها، وتلافي التلف الذي يصيب بعض الكابلات الأرضية وخطوط الأنابيب وغيرها، وتأمين حركة السير والمرور...إلخ.

٨- دعم لجان ومكاتب التنسيق القائمة، بإصدار التعليمات من مختلف الجهات المعنية بالتعاون معها والالتزام بتنفيذ مقرراتها وتوجيهاتها لخدمة الأهداف المشتركة.

٩- الاستفادة من اللجان والمكاتب التنسيقية ، في مد الأجهزة التخطيطية بالمعلومات من واقع عملها الميداني لتساهم في متابعة ومراجعة وتحديث المخططات العامة وضبط حركة النمو العمراني.

١٠- العناية بالعنصر البشري العامل في مجالات التنسيق، بتعزيزه في العدد، وتنظيم برامج تدريبية متخصصة وندوات وزيارات للتعرف على أساليب التنسيق ومستحدثاتها في المجتمعات الأخرى.

## ثامنًا: مركز المعلومات.. والحاسب الآلي:

شهدت مدينة الرياض على مدى سنوات خطط التنمية الشاملة، حركة تطوير ضخمة في شتى مجالات التنمية، حتى أصبحت تنافس كبريات مدن العالم تحضراً ورقياً، وكان للأمانة دور أساس في هذا التطوير، وحمل منتسبوها المسئولية بإخلاص وتفانٍ ، وفي مواجهة تزايد ثقل العمل وتنوعه، ولكي تكتمل مسيرة التنمية ويتحسن الأداء ويرتفع مستواه، بدأ التفكير في استخدام التقنية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، وتسهيل الإجراءات والأساليب، وتوفير المعلومات التي تعد من عناصر التخطيط السليم والتنظيم الجيد والتنفيذ السريع والدقيق.

وقد تضمن الهيكل الوظيفي للأمانة استحداث( مركز للمعلومات) يرتبط مباشرة بالأمين لتوفير المعلومات والبيانات والوثائق وتسهيل استعمالها، ويضم قسمين: الحاسب الآلي ، والمكتبة والتوثيق.(٩)

ومن هذا المنطلق فكرت الأمانة جدياً في استخدام الحاسب الآلي، وكانت البداية اجتهادات شخصية تركزت على الزيارات الميدانية لبعض أجهزة الدولة التي لها خبرة طويلة في استخدام التقنية الحديثة، ولكن هذه الاتصالات لم تؤت ثمارها المرجوة لغياب المتخصصين لدى الأمانة.

واستمراراً في هذا النهج تم الاشتراك مع المركز الوطني للحاسب الآلي التابع لوزارة المالية على جهاز Boll وفي نطاق ضيق.

ويعد عام ١٤٠٦هـ بداية استخدام التقنية الحديثة في معالجة معلومات الأمانة، حيث تم إدخال نظام المصغرات الفلمية لحفظ وثائق الأمانة، والذي قطع شوطاً لا بأس به، كما بدأ في العام نفسه/ إعداد خطوات العمل في مشروع الحاسب الآلي، فتم الاتصال بمعهد الإدارة العامة طلباً للاستشارة في الطريقة المثلى لإدخال هذا النظام، كما تمت الاستعانة باللجنة السعودية الأمريكية المشتركة بإيفاد خبير في مجال الحاسب الآلي تم الاجتماع معه عدة مرات ، وذلك بغية تحديد احتياجات الأمانة، وعندما تبلورت الفكرة واتضحت الصورة، تم تكوين لجان لغرض الدراسة وتجميع المعلومات ولتحديد الطريق الذي يتبع، كما تم تشكيل فريق عمل بقرار الأمين رقم ٥٠٧٠/ ٦ وتاريخ ١٤٠٨/٩/٣هـ.

وعلى مدى عدة أشهر من العمل الدؤوب ، تمكن الفريق من تحديد الاحتياجات، وإعداد المواصفات لمشروع من أعقد المشاريع لتنوع وظائف الأمانة، وتعدد مهامها وضخامة معاملاتها وكثرة فروعها وبلدياتها الفرعية المنتشرة في أنحاء المدينة، وإلى جانب صعوبة مواصفات المشروع فإنه ينطوي على جانب من

المخاطرة حتى لا تنطبق تلك المواصفات على نوع معين من أجهزة الكمبيوتر فتضيق أمام الأمانة فرص الاختيار، وقد أخذ جهداً كبيراً حتى استطاعت الأمانة أن تتخطى هذه العقبة.

وبالإضافة إلى ماتقدم فإن جمع المعلومات وإعداد المواصفات لو أننا كلفنا بها استشارياً لكلف الأمانة مبالغ كبيرة قياساً على ما تم في جهات أخرى.

أما فريقنا ، فقد ظل يعمل في مختلف مراحل المشروع بدون توقف حباً في الأمانة واعتزازاً بالانتماء إليها، واقتحاماً لمجال تقني غير تقليدي، وأعد مواصفات متكاملة للمشروع وعلى مستوى جيد، فنياً وتنظيمياً، – ولله الحمد– وطرح المشروع في منافسة عامة تقدمت لها عدة شركات متخصصة وحققت الأمانة خبرة خاصة في هذا المجال.(١٠)

وبالنسبة لتحليل العطاءات فقد استعان الفريق ببعض المتخصصين من خارج الأمانة من الجامعة وغيرها، وتم تحليل العروض تحليلاً فنياً ودقيقاً أعان اللجنة على اختيار العرض الأنسب والأمثل.

وبعد توقيع العقد مع إحدى الشركات الوطنية المتخصصة، ولإكمال الجهد ومواصلة المسيرة، شكلت لجنة بالقرار رقم ٦/٦٤٥٥ وتاريخ ١٤١٠/١٢/٤هـ. لمتابعة المشروع وخطوات إنفاذه من بعض كبار المسئولين بالأمانة أغلبهم أسهموا في مراحل إعداد المشروع، منذ البداية.

ويمكن إيجاز الموقف فيما يلي:

١) أن المشروع له أهميته وحيويته، وقد أحسنت الأمانة بالتفكير فيه في وقت مبكر حتى أمكن إخراجه في صورته المتكاملة واستجابة الجهات المسئولة لإنفاذه.

٢) أن عدداً لا بأس به من قيادات الأمانة صارت له دراية وإحاطة بأبعاد المشروع واقتناع بجدواه وفعاليته للنهوض بمستوى أداء قطاعات العمل بالأمانة، وتأمين اتخاذ القرارات السليمة في التوقيتات المناسبة، وبالممارسة ستعم الفائدة على باقي القيادات المعنية بالأمانة وعلى العمل ككل .

٣) أن البرامج التدريبية التي ينظمها المشروع تتناول كل من سيتعامل مع هذا النظام من مختلف الفئات والمستويات بالأمانة، وعلى الأخص:

- الفنيين الذين سيختارون للعمل بهذا الحاسب في التحليل والبرمجة والتشغيل، والذين سيحلون تباعاً محل موظفي المقاول، وبالكامل عند انتهاء مدة العقد، بإذن الله.
- الموظفين المساندين، الذين يختارون لجمع البيانات وإدخال المعلومات.
- مديري الإدارات العامة والإدارات والأقسام ورؤساء البلديات الفرعية وغيرهم.

٤) تمت مختلف مراحل الدراسة والإعداد والخطوات العملية للمشروع بجهود منتسبي الأمانة، وبعض الفنيين المعاونين من خارجها رغم أهمية هذا العمل ونوعيته المتميزة والمتخصصة والدقيقة، والجهود التي يتطلبها التحليل والبحث والاختيار بين البدائل، ومتابعة التطور المذهل والمتجدد والسريع في هذا المجال.

٥) تتولى لجنة المتابعة والإشراف مهامها بكل إخلاص واقتناع بجدوى رسالتها وأهميتها للأمانة، واستكمالها لعناصر التحديث ووسائل التقنية.

## عقد خدمات استشارية مع جامعة الملك سعود:

تم الاتفاق بين الأمانة وكلية علوم الحاسب والمعلومات بالجامعة، لتقديم خدماتها الاستشارية المتخصصة لمشروع الحاسب الآلي متضمنة:

أ- الأجهزة المستخدمة ومدى ملاءمتها للأعمال المطلوبة.

ب- البرامج المتعاقد عليها: التشغيلية، وقاعدة المعلومات ، ونظام التشغيل.

ج- الخدمات الاستشارية الأخرى ، التي تؤمن مختلف الجوانب والعناصر الفنية.

د- الاهتمام برفع كفاءة الأفراد السعوديين ، وتدريبهم وإعدادهم لحمل مسئولية القيام بمختلف أعمال المشروع عند انتهاء مدة التعاقد مع الشركة المنفذة.

وقد كان لخبرة فريق الجامعة وتعاونه مع لجنة الإشراف بالأمانة النتائج الجيدة في حسن سير العمل في هذا المشروع ونجاح التجربة بحمد الله..

أن هذا المشروع يعد تطبيقاً متطوراً لحركية الإدارة الحديثة في الأمانة وأجهزتها المختلفة، ومتابعة لانطلاقة التقنية ودور (الإدارة) في الاستفادة منها.

## تاسعًا: أمانة مدينة الرياض وتعاملها مع المواطنين:

في تعاملنا اليومي مع المواطنين والتقائنا بهم أحسسنا بصعوبة الإدارة في البلديات الكبرى وكيف تواجه أعباء العمل الكثيف والمتنوع، وكلما مر الوقت ودارت عجلة التنمية زادت الأعباء وكثرت المشكلات وتنوعت ، وثقل العبء على كاهل المسئول، ولو كرس ساعات اليوم كلها لمقابلة الناس، وبحث مشكلاتهم مع الإدارة ومشكلات الإدارة معهم.

وتحركنا في أكثر من محور، مستهدفين تسيير العملية الإدارية المعقدة في هذه البيئة الحضرية المتنامية بمعدلات مذهلة، ومحاولة الإفادة من معطيات العلم ووسائله الحديثة، في القيادة والإدارة والتنظيم، وأساليب الاتصال بالناس، ومواجهة مطالبهم واحتواء مشكلاتهم(١١).

١- لجأنا إلى أسلوب ( اللامركزية الإقليمية) متمثلاً في (البلديات الفرعية) ..التي أسند إليها العديد من المهام ومن بينها : إعداد القرارات المساحية ومراقبة فسوح البناء، وإصدار رخص الحفريات وبعض رخص البناء، ( كالملاحق والتسوير والترميم والبيارات ) والدور الرئيس في إصدار رخص المحلات العامة، ومراقبة صحة البيئة، ومراقبة النظافة العامة، وغيرها كما قامت بدور مهم في عملية توزيع أراضي المنح على المواطنين..

وتستقبل هذه البلديات يومياً آلاف المراجعين، وتمثل حركة العمل الميداني والاتصال المباشر بالمواطنين وتقريب الخدمات البلدية إليهم، فضلاً عن تخفيف أعباء العمل عن أجهزة الأمانة لتتفرغ لمهام التخطيط والبرامج والتفكير في تطوير المدينة وتحديثها..

٢- طبقنا نظرية ( عدم التركيز الإداري) وأسلوب التخصص والتكامل والتفويض في السلطات :

اختصت إحدى الإدارات العامة الكبرى بشئون الأراضي (الإدارة العامة للأراضي والممتلكات)، وضمت مختلف الإدارات والأقسام المتصلة بالأراضي وفحص الملكية ونزع الملكية للمنفعة العامة وغيرها، واختير لها مبنى مستقل غير بعيد من مبنى الأمانة ، فامتص عدداً كبيراً من المراجعين كان يضغط على الأمين الذي خصص لهم يوماً في الأسبوع ينتقل إليهم ويقابلهم وينظر في مشكلاتهم في مقر هذه الإدارة.

خصوصاً إذا علمنا أن دور حكومة المملكة العربية السعودية الرائد في تهيئة السكن المستقل المناسب لكل عائلة سعودية، كان دوراً فريداً لا مثيل له، إذ أن توزيع قطع الأراضي على المواطنين مجاناً وخاصة المحتاجين وذوي الدخول المنخفضة كان أحد عاملين مهمين فهو بالإضافة إلى قروض صندوق التنمية

العقارية العامل الرئيس فى توفير السكن المناسب. ولعل مما يفسرٌ وجود الإدارة العامة للأراضي فى مبنى مستقل، وتخصيص الأمين يوماً في الأسبوع لموضوع الأراضي ناتج عن العدد الكبير جداً من تنفيذ أوامر المنح وأراضي ذوي الدخل المحدود حيث بلغت القطع التي تم توزيعها خلال أربعة عشر عاماً ما يزيد على مائة وعشرة آلاف قطعة بعضها وفقاً لتعليمات المنح الصادرة بالأوامر السامية وبعضها ضمن برنامج منح ذوي الدخل المحدود الذى تم شرح طريقته سابقاً، ولعلّ أبرز مثالين لذلك التوزيع هما ضاحية العريجاء التى وُزّع فيها ما يقرب من ثلاثين ألف قطعة وفق نظام ذوي الدخل المحدود، وضاحية لبن التي وُزِّع فيها عددٌ مماثلٌ تقريباً وفق نظام المنح السامية، واللتان تم تخطيطهما تخطيطاً حديثاً وُفرت فيه المرافق اللازمة. وبالإضافة إلى ذلك فإن حلّ المشكلات النّاجمة عن تداخلات الأراضي وقضية نزع الملكيات للمصلحة العامة لفتح الشوارع وإقامة الحدائق والمرافق الأخرى، كل ذلك أوجب وجود إدارة عامة للأراضي في مكان مستقل عن مبنى الأمانة مُخصَّص لهذه الأغراض.

- فوض وكيلا الأمين . ومدير عام الأراضي ، ومدير عام الشئون المالية والإدارية، في جانب من سلطات الأمين كل في مجال تخصصه ونطاق إشرافه.. وقد حد ذلك من ضغوط التركيز الإداري، ومركزية اتخاذ القرار، واتساع نطاق الإشراف، وساعد على التخفيف من مشكلات أجهزة الأمانة مع المواطنين.

٣- التنسيق:

كان المواطنون يعانون من ضعف التنسيق بين الأجهزة العاملة في مشاريع المدينة وخدماتها المختلفة، وقد أمكن التنسيق على مستوى الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض وما يليها من مستويات، كما أنشئ مكتب للتنسيق التنفيذي ألحق بالأمين مباشرة.

٤- تبسيط الإجراءات:

خصوصاً في الخدمات المتصلة مباشرة بالمواطنين في احتياجاتها المحلية مثل:(رخص المحلات العامة والرخص المهنية) للتيسير على المواطنين في تعاملهم مع الأمانة،والتخفيف عن أجهزة الأمانة باحتواء مشكلاتها مع المواطنين.. وقد قامت لجنة مشتركة من معهد الإدارة العامة والأمانة بدراسة تبسيط إجراءات التعامل مع المراجعين والبدء بأكثر العمليات اتصالاً بمصالح الناس.

٥- العمل الميداني:

تتطلب طبيعة أعمال البلديات الانتقال إلى مواقع العمل ومتابعة أداء المهام على الطبيعة، وتنظيم وقت المسئول بحيث يتابع بنفسه سير العمل في مواقعه.. وهذا ما يطبق في أمانة مدينة الرياض وبلدياتها الفرعية ، وندعو إليه اقتناعاً بجدواه وفاعليته.

٦- فكرة المواطن المتعاون:

أقبل كثير من المواطنين الواعين والمتفهمين لواجباتهم تجاه مدينتهم راغبين في التعاون الإيجابي مع الأمانة، وبدأوا في أداء دورهم المشكور، ونرجو أن نتوسع في التجربة في مختلف أجهزة الأمانة ذات الصلة المستمرة بالمواطنين، كما نأمل أن يكون جميع المواطنين مراقبين متعاونين مع الأمانة وفي الوقت نفسه رقباء عليها.

٧- اللقاءات على مستوى الأحياء:

وهي تجربة بدأها بعض رؤساء البلديات الفرعية مع المواطنين الايجابيين في كل حي ، وجاءت بنتائج لا بأ س بها.

٨- اللقاءات مع فئات المواطنين:

في صور ندوات أو محاضرات أو اجتماعات أو لقاءات مفتوحة:

نظمت بعض المحاضرات قدم فيها دور الأمانة وإنجازاتها بما فيها من إيجابيات وسلبيات ودور المواطنين مع البلدية الإيجابيين منهم والسلبيين والمعوقين، وقلنا إننا بدون المواطنين لا نستطيع أن نعمل شيئاً ، وعرضنا أمثلة حية من الوعي السليم، وأمثلة أخرى من الذين هم في حاجة إلى التوجيه، وقلنا إننا مع كل ما نصادفه من مشكلات متفائلون؛ بل ومغالون في التفاؤل، ولقد صدق حدسنا فتقدمت المدينة وتضاءلت المشكلات وارتفع وعي المواطنين بشكل عام.

وقد تعددت اللقاءات والاجتماعات في كليات جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومعهد الإدارة العامة والكليات العسكرية، وجمعية الثقافة والفنون ، والمركز الثقافي بالرياض، وبعض المعاهد والمدارس الأخرى، مما وضعنا وجهاً لوجه أمام المواطنين للرد على أسئلتهم واستفساراتهم واستثارة وطنيتهم في المحافظة على المرافق العامة والتصدي لمن يسيء إليها.

٩- التقينا بالمواطنين عبر الإذاعة والتلفزيون مراراً وناقشنا قضايا عامة تهم المواطنين ومشكلاتهم مع أجهزة الأمانة ومشكلات أجهزة الأمانة معهم..

١٠- تقوم الصحافة: بدور طليعي مهم : فقد أجرت عدة تحقيقات حول قضايا الناس وقضايا الأمانة، وفي كل يوم خبر أو قضية أو شكوى أو نقد للأمانة أو توجيه للمواطنين، والأمانة ترحب بكل ما ينشر وتعمل على متابعته ودراسته والتصرف حياله، فصحافتنا مرآة الشعب ونافذة المواطنين على أجهزة الخدمات، وهي في الوقت نفسه تفسح المجال للنقد الذاتي، وعتاب المواطنين على سلبيتهم تجاه مدينتهم أو وضع العقبات في طريق العاملين في قطاعات خدمتهم..

١١- الباب المفتوح: وهو ليس غريباً على دولة الإسلام ومنبع الرسالة، التي تطبق أحكام الشريعة السمحة، وتحكم بما أمر الله ورسوله الذي عاتبه ربه لما أعرض عن لقاء واحد من عامة الناس فأنزل سبحانه وتعالى. ﴿ عبس وتولى أن

جاءه الأعمى..﴾ فكان الرسول الكريم إذا لقي هذا الرجل، قال له أهلاً بمن عاتبني فيه ربي..

ولقاء المواطنين فيه الخير لهم ولأجهزة الخدمات، وفيه جلاء مافي الصدور ومكاشفة ما بالنفوس،فإن اقتنع المواطن فبها ونعمت، وإن كانت الأخرى فما علينا إلا البلاغ وإظهار وجه الحق وتطبيق النظام..

نريد لمدننا أن تكون في مقدمة المدن المتطورة ومن أفضلها إذا أمكن ، ولا نزكي أنفسنا بوصفنا مسئولين عن البلديات ، فقد نخطيء ، وهذا وارد لكننا نحاول، ومن يحاول يؤجر فإذا نجحنا فلنا أجران ،وإن كانت الأخرى فلنا أجر من حاول ، ونحن نقبل النقد، ونقوم بالتوعية والتوجيه وما يسعدنا حقاً أن الكثرة الغالبة من المواطنين بدأت في التصدي لمن يحاول أن يضع العراقيل في طريق أجهزة الخدمات في أدائها لواجباتها..

لكننا وبوصفنا مسئولين عن المرافق والخدمات البلدية – وأقصد جميع منتسبي البلديات – واجبنا أن نيسر على المواطن تعامله معنا ما استطعنا إلى ذلك سبيلاً وفي الوقت نفسه/ نحمي المصلحة العامة ونطبق النظام بحزم. ونبذل جهدنا لتطوير آرائنا وضبط خطواتنا وحل مشكلاتنا الداخلية في أجهزتنا لنكون دائماً في خدمة المواطن، وعلينا أن نأخذه بالحسنى، ولا نزال به نوجهه ونوعيه ونرشده ونتغاضى عن الهنات من زلاته حتى يفيء إلى الحق. فكم من أخطاء منشؤها عدم المعرفة ، ينبغي أن يكون الطريق أمام المواطن واضحًا بينًا في تعامله مع أجهزة الخدمات العامة، ظاهرة خطواته ومعالمه، بلا تعقيد أو تعويق أو إرهاق لصاحب المعاملة، كدليل للإجراءات متاح، ولوحات توضيحية في مكان التعامل، ولقاء باش من الموظف العام ، وعدالة في المعاملة، والتزام بالمواعيد.

إن فعلنا ذلك والتزمناه حققنا الثقة بين طرفي التعامل ، وأحس كل منهما بواجبه نحو الصالح العام، وأزلنا من الطريق أكثر العقبات وأصعب المشكلات .

# خــلاصــة

قـد يكون الفكر الإداري قـديماً قـدم الحـضـارات ومـواكباً لـلتجـمـعـات، وقـريناً للقيادات، وأسلوباً لربط عناصر العمل، ومهارة تبرق هنا أو هناك. بين حين وحين

أو في منظمة من المنظمات ، أو مؤسسة من المؤسسات ،وعبقرية تظهر فتبهر، أو قائداً يمسك بخيـوط الموقف، فيحول الفشل إلى نجـاح، أو الاهتزاز إلى ثبات، أو التخوف إلى ثقة، أو التردد إلى إقدام.

لكننا نعـرض للإدارة كعلم، قام على التـجـارب الناجحـة وصـاغـها في نظريات ومـبادىء وفـي خلال قـرابة المئـة عـام تعاظم شـأنه وفـرض نفسه كـاتجـاه فكري منضـبط، وحقل أسـاس من حـقو ل المعـرفـة، وصـارت للإدارة مـدارس ونظريات ومبادىء ، ولفـتت انتباه العالم في كل مكان، فقـامت لها معاهد، وتـخـصـصت فـيها كليـات ، واقتحـمت ميـدان التقنيـات، تطوعهـا لفلسـفتهـا. وتطبقـها في العـديد من المراكز والأجهزة المعنية بالإدارة وتطوّرها.

ومـروراً بــ ( الإدارة العـامة) التي لم تـتطور دراسـتـهـا إلا منذ الحـرب العالميـة الثانية، واهتمـام العلماء بها، والانطلاق من المظاهر القانونية والهيكليـة التنظيمية والقواعد الإجرائية، إلى الاهتمام بالسلوك الوظيفي ومجالات العلوم الإنسانية بدل التركيز على العلوم السياسية، فـقد أفاد العلم أساليب الإدارة العامة في رفع الكفاية الإنتاجـية في المؤسسات الحكومـية[١٣]، ومـا في حكمـها التـي تعمل فـي مجـالات الخدمة العامة المختلفة.

ودخلت ( الإدارة المحلية) بوصفها فرعاً من فروع الإدارة العامة وتقدمت( المدن الكبرى) المسـئولة عن أداء الخـدمات المحلية، وتقـديم الاحتيـاجات اليـومية وشـبه اليوميـة إلى ملايين البشر من سكانها، وبقـدر ماكان العمل في هذه البيـئات تجربة

لنظام المحليات ، كان اختباراً لطرق وأساليب الإدارة والتنظيم وتطويعها لرفع مستوى الأداء، قيمة وسرعة وجودة.

وقد اتخذنا من مدينة الرياض مثالاً للمدن الكبرى، التي تغلبت على ظروفها الطبيعية والمناخية، وفي مدة وجيزة جداً لا تتعدى العقدين قفزت إلى المقدمة بين حواضر العالم ، الأكثر تحضراً ، والأفضل تخطيطاً ،والأدق انضباطاً، والأحسن إدارة وتنظيماً.

عرضنا لمبادئ الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية، وإلى نظام البلديات بها وتطبيقات مبدأ اللامركزية، وإلى الخطط التنموية الشاملة في الدولة ونصيب قطاع البلديات منها ، وإلى الأخذ بأحدث أساليب التنظيم والإدارة، والعناية بالتنسيق كعنصر رئيس في الإدارة والتنظيم تقتضيه ظروف المرحلة، ووضع هيكل تنظيمي متطور لأجهزة الأمانة( البلدية) وتجربتها في وضع نظام تسمية الشوارع وترقيم العقارات، والاهتمام بمعطيات التقنية في الإدارة كالحاسب الآلي، والعناية بإدارة الشئون المالية، ثم دور المواطنين في معاونة الجهاز العامل في خدمتهم .

على أننا نبادر إلى القول إن المسئولين عن هذا القطاع العام في المملكة، رغم صعوبة مهامهم وضغوط عملهم، ينعمون بمناخ وظيفي آمن مستقر، ورعاية دائمة من حكومة مركزية واعية وقادرة، ودعم مالي سخي من القيادة الحكيمة، مع تشجيع لكل جهد بناء واجتهاد وطني هادف.

وهكذا تبدو حركية الإدارة في مدينة الرياض بوصفها إحدى المدن العالمية الكبرى..

# الهوامش

(١) (كتاب النظافة) إصدارات أمانة مدينة الرياض ، عام١٤٠٥هـ.

(٢)( هذه بلادنـــا) إصدارات وزارة الإعلام بالمملكة العربية السعودية عام ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.

(٣) مجموعة إصدارات وزارة التخطيط بالمملكة العربية السعودية عن خطط التنمية الشاملة ( الخطط التنموية الخمس).

(٤) ( تنظيم نمو المدن – تخطيط الإدارة ) دراسات مقدمة من مؤسسة ماكنزي العالمية عام ١٩٧٨م.

(٥) ( بحوث ندوة الإدارة المحلية) معهد الإدارة العامة بالرياض ١٤٠١هـ،.

(٦) مجموعة محاضر اجتماعات اللجنة المشتركة من المعهد والأمانة ١٤٠٤هـ

(٧) التقرير المرفوع من معهد الإدارة إلى لجنة الإصلاح الإداري حول تنظيم أمانة مدينة الرياض ١٤٠٤هـ.

(٨) مجموعة بحوث المؤتمر الثاني للبلديات والمجمعات القروية بالمملكة العربية السعودية، المدينة المنورة، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م.

(٩) إعادة تنظيم الهيكل الوظيفي للأمانة/ اللجنة العليا للإصلاح الإداري، ١٤٠٤هـ.

(١٠) مشروع الحاسب الآلي لأمانة مدينة الرياض، وقائع العقد الموقع في ١٤١٠/١١/٢٥هـ. ١٩٩٠/٦/١٨م. مع إحدى الشركات الوطنية المتخصصة.

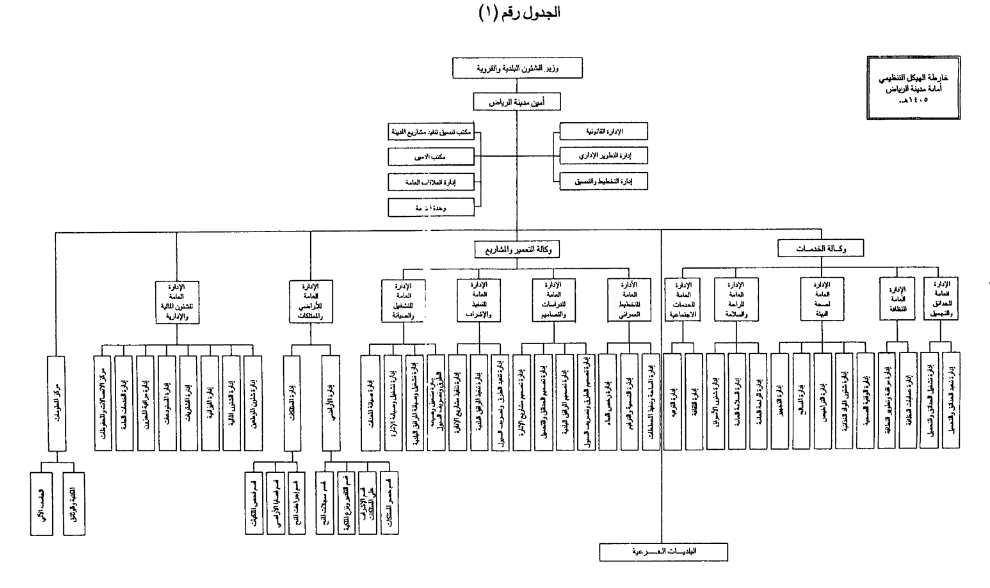
(١١) مجموعة بحوث المؤتمر الأول لرؤساء البلديات والمجمعات القروية في المملكة، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م.

(١٢) عطية، حامد سوادي ( العملية الإدارية) معهد الإدارة العامة بالرياض ، ١٤٠٨هـ.

(١٣) يونس ، عبد الغفور (دراسات في الإدارة العامة) الإسكندرية ١٩٨٨م.

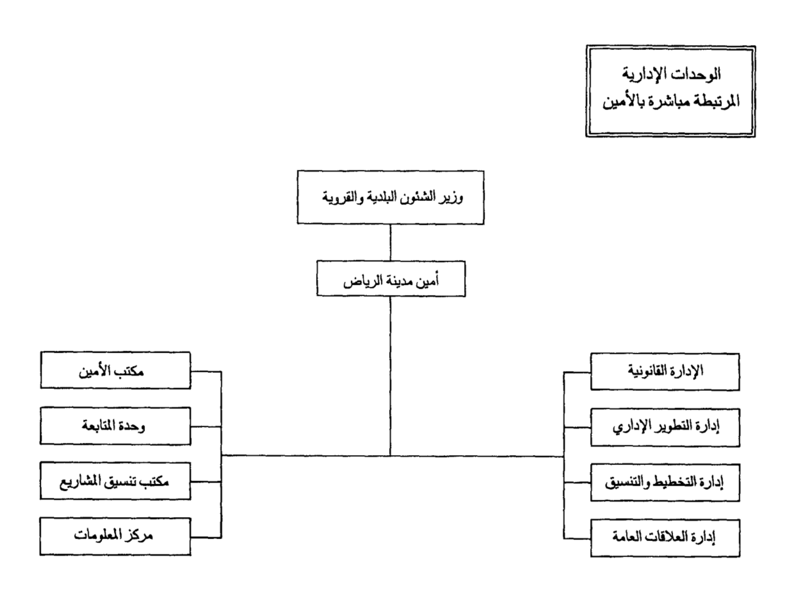
# الجداول والأشكال

## الجدول رقم (١)



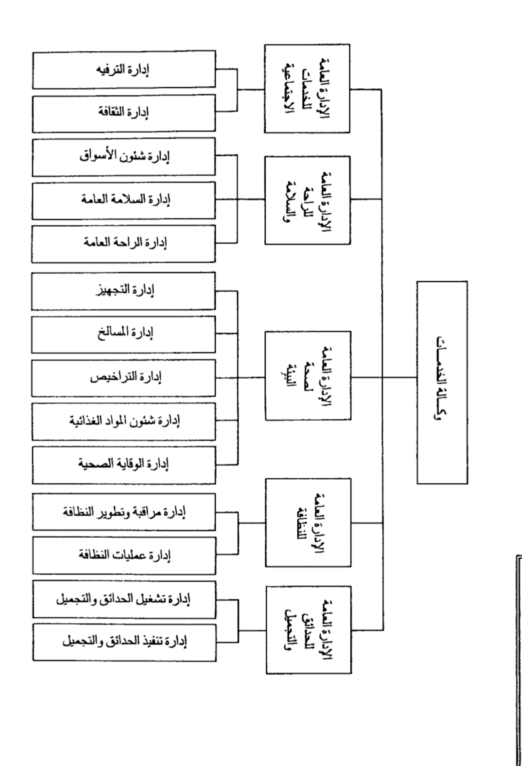
خارطة الهيكل التنظيمي
أمانة مدينة الرياض
١٤٠٥هـ
وزير الشئون البلدية والقروية
أمين مدينة الرياض
مكتب لتنسيق تنفيذ مشاريع المدينة
مكتب الامين
إدارة العلاقات العامة
وحدة ا دمة
الإدارة القانونية
إدارة التطوير الإداري
إدارة التخطيط والتنسيق
وكالة التعمير والمشاريع
وكالة الخدمات
مركز المعلومات
الحاسب الآلي
المكتبة والوثائق
الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية
مركز الاتصالات والمحفوظات
إدارة الخدمات العامة
إدارة مراقبة المخزون
إدارة المستودعات
إدارة المشتريات
إدارة الميزانية
إدارة الشئون المالية
إدارة شئون الموظفين
الإدارة العامة للأراضي والممتلكات
إدارة الممتلكات
قسم فحص الملكيات
قسم قضايا الأراضي
قسم إجراءات المنح
إدارة الأراضي
قسم سجلات المنح
قسم التقدير ونزع الملكية
قسم الإشراف على الممتلكات
قسم حصر الممتلكات
الإدارة العامة للتشغيل والصيانة
إدارة صيانة المعدات
إدارة تشغيل وصيانة الإنارة
إدارة تشغيل وصيانة المرافق البلدية
إدارة تشغيل وصيانة الطرق وتصريف السيول
الإدارة العامة للتنفيذ والإشراف
إدارة تنفيذ مشاريع الإنارة
إدارة تنفيذ المرافق البلدية
إدارة تنفيذ الطرق وتصريف السيول
الإدارة العامة للدراسات والتصاميم
إدارة تصميم مشاريع الإنارة
إدارة تصميم الحدائق والتجميل
إدارة تصميم المرافق البلدية
إدارة تصميم الطرق وتصريف السيول
الإدارة العامة للتخطيط العمراني
إدارة رخص البناء
إدارة التسمية والترقيم
إدارة المساحة وتنفيذ المخططات
البلديات الفرعية
الإدارة العامة للخدمات الاجتماعية
إدارة الترفيه
إدارة الثقافة
الإدارة العامة للراحة والسلامة
إدارة شئون الأسواق
إدارة السلامة العامة
إدارة الراحة العامة
الإدارة العامة لصحة البيئة
إدارة التجهيز
إدارة المسالخ
إدارة التراخيص
إدارة شئون المواد الغذائية
إدارة الوقاية الصحية
الإدارة العامة للنظافة
إدارة مراقبة وتطوير النظافة
إدارة عمليات النظافة
الإدارة العامة للحدائق والتجميل
إدارة تشغيل الحدائق والتجميل
إدارة تنفيذ الحدائق والتجميل

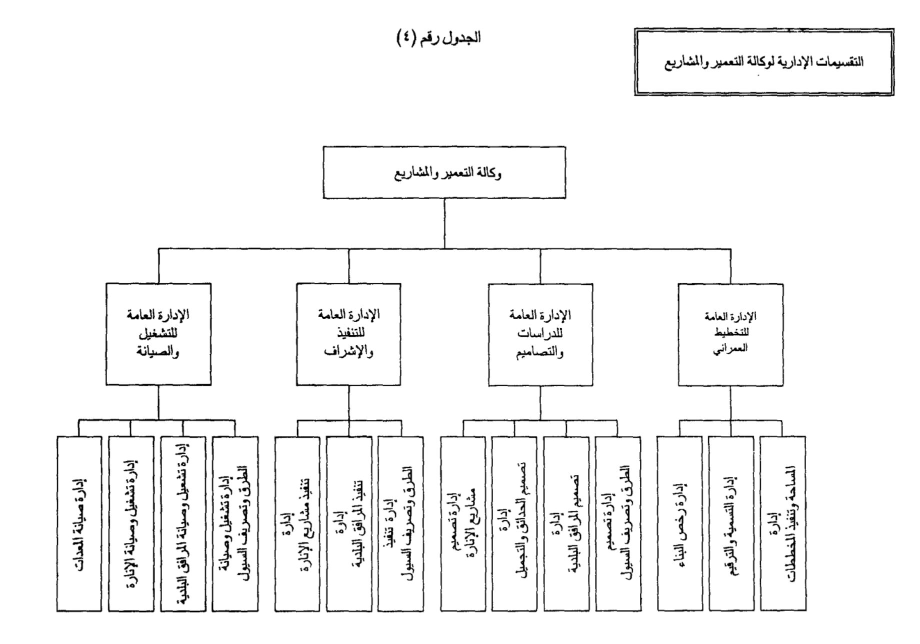
الجدول رقم (٢)


الوحدات الإدارية
المرتبطة مباشرة بالأمين
وزير الشئون البلدية والقروية
أمين مدينة الرياض
الإدارة القانونية
إدارة التطوير الإداري
إدارة التخطيط والتنسيق
إدارة العلاقات العامة
مكتب الأمين
وحدة المتابعة
مكتب تنسيق المشاريع
مركز المعلومات

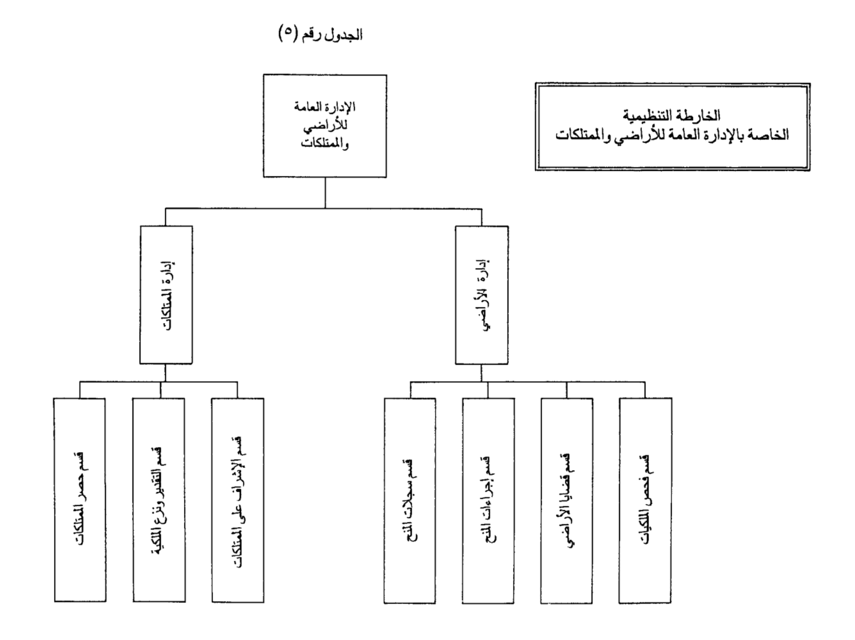
الجدول رقم (٣)

التقسيمات الإدارية لوكالة الخدمات

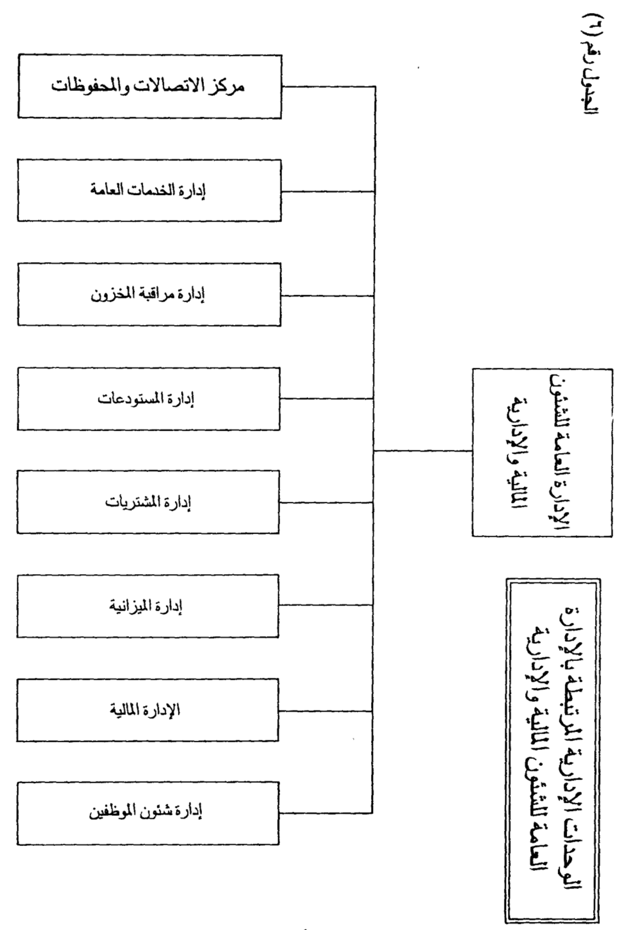




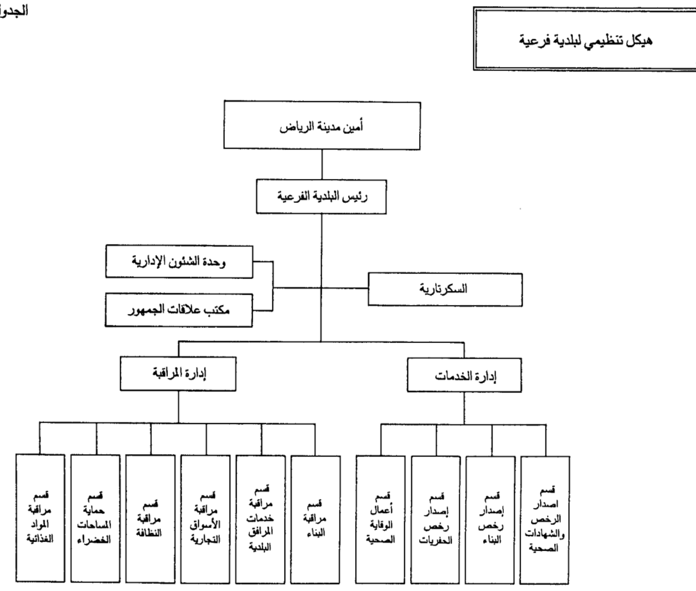
التقسيمات الإدارية لوكالة التعمير والمشاريع
الجدول رقم (٤)
وكالة التعمير والمشاريع
الإدارة العامة للتخطيط العمراني
إدارة رخص البناء
إدارة التسمية والترقيم
إدارة المساحة وتنفيذ المخططات
الإدارة العامة للدراسات والتصاميم
إدارة تصميم مشاريع الإنارة
إدارة تصميم الحدائق والتجميل
إدارة تصميم المرافق البلدية
إدارة تصميم الطرق وتصريف السيول
الإدارة العامة للتنفيذ والإشراف
إدارة تنفيذ مشاريع الإنارة
إدارة تنفيذ المرافق البلدية
إدارة تنفيذ الطرق وتصريف السيول
الإدارة العامة للتشغيل والصيانة
إدارة صيانة المعدات
إدارة تشغيل وصيانة الإنارة
إدارة تشغيل وصيانة المرافق البلدية
إدارة تشغيل وصيانة الطرق وتصريف السيول


الجدول رقم (٥)
الخارطة التنظيمية
الخاصة بالإدارة العامة للأراضي والممتلكات
الإدارة العامة
للأراضي
والممتلكات
إدارة الأراضي
إدارة الممتلكات
قسم فحص الملكيات
قسم قضايا الأراضي
قسم إجراءات المنح
قسم سجلات المنح
قسم الإشراف على الممتلكات
قسم التقدير ونزع الملكية
قسم حصر الممتلكات

الجدول رقم (٦)


الوحدات الإدارية المرتبطة بالإدارة العامة للشئون المالية والإدارية
الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية
مركز الاتصالات والمحفوظات
إدارة الخدمات العامة
إدارة مراقبة المخزون
إدارة المستودعات
إدارة المشتريات
إدارة الميزانية
الإدارة المالية
إدارة شئون الموظفين

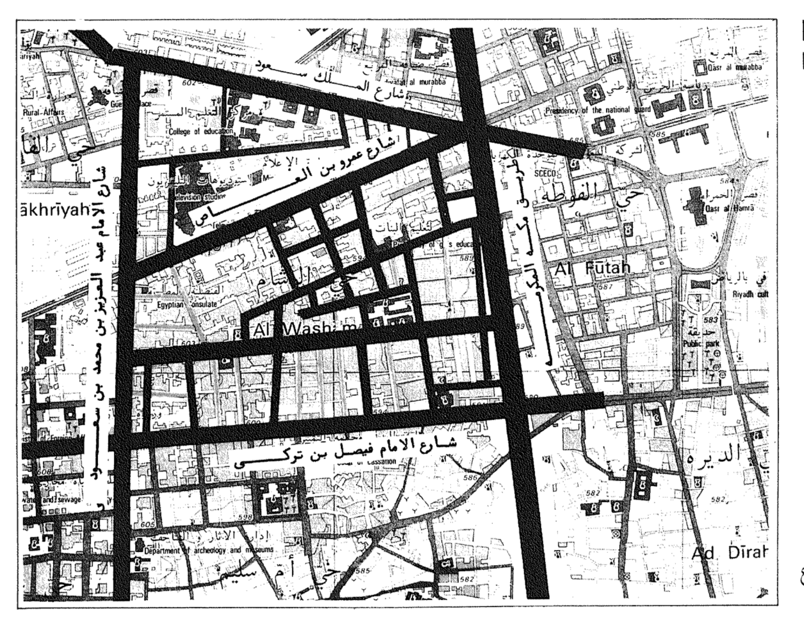
الجدول رقم (٧)



هيكل تنظيمي لبلدية فرعية
أمين مدينة الرياض
رئيس البلدية الفرعية
وحدة الشئون الإدارية
مكتب علاقات الجمهور
السكرتارية
إدارة المراقبة
إدارة الخدمات
قسم مراقبة المواد الغذائية
قسم حماية المساحات الخضراء
قسم مراقبة النظافة
قسم مراقبة الأسواق التجارية
قسم مراقبة خدمات المرافق البلدية
قسم مراقبة البناء
قسم أعمال الوقاية الصحية
قسم إصدار رخص الحفريات
قسم إصدار رخص البناء
قسم اصدار الرخص والشهادات الصحية



شكل رقم (١)
خارطة مدينة الرياض

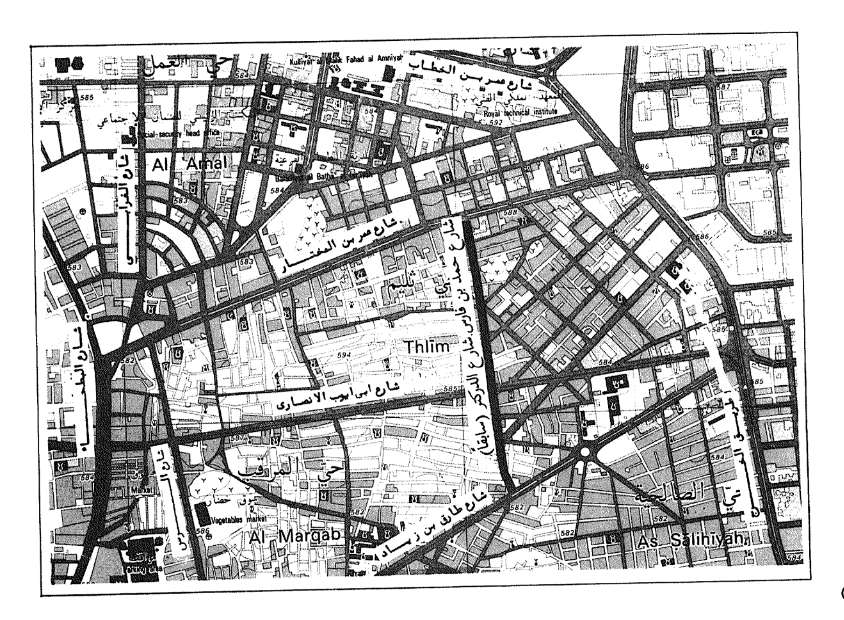



طريق

شارع

ممر

شكل رقم (٢)
تصنيف شبكة الشوارع
في حي الوشام




شكل رقم (٣)
شارع حمد بن فارس
شارع الدركتر (سابقاً)

طريق الملك خالد
طريق مطار
طريق سدير القصيم
طريق الدمام
الطريق الدائري الشمالي
طريق خريص
الطريق الدائري الشرقي
الطريق الدائري الجنوبي
طريق الخرج
طريق ديراب
طريق جده
الطريق الدائري الغربي




شكل رقم (٤)
الترقيم داخل النطاق الدائري




لوحة توضح اسم شارع مكون من سطرين
لهذا وضح اسم الحي على لوحة مستقلة.

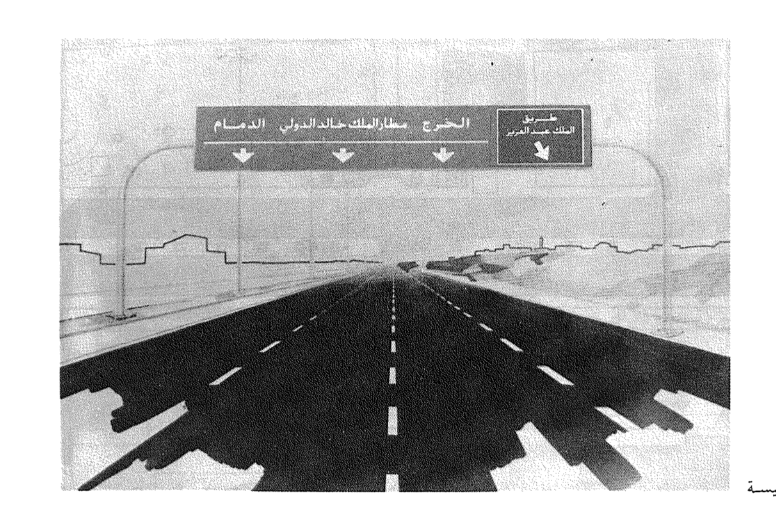



لوحة توضح اسم شارع مكون من سطر واحد
واسم الحي على نفس اللوحة.

٢

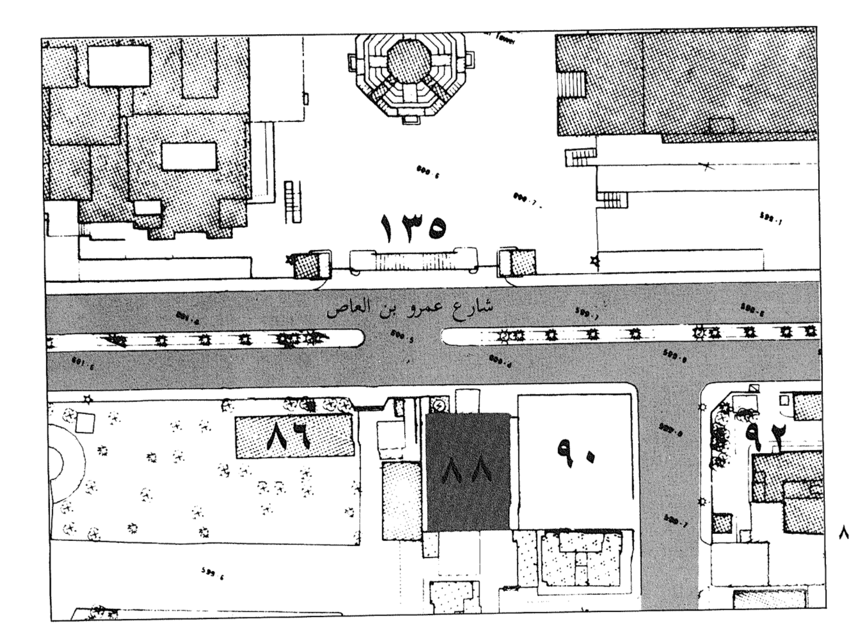
لوحة توضح رقم مسكن

شكل رقم (٥)




الشكل رقم (٦)

اللوحات التوجيهية في الطرق الرئيسة




الشكل رقم (٧)
موقع العقار رقم ٨٨
في شارع عمرو بن
العاص




شكل ( ٨ ) العنوان البريدي لشخص ما يسكن في ٨٨ شارع عمرو بن العاص بحي الوشام

# خاتمـــــة

مهمة صعبة أقدمنا عليها محاولين أن نضع خواطرنا عبر تجربة السنين في محيط الإدارة وإدارة المدن الكبرى، فيما مر من أبواب هذا الكتاب، ولا ندعي أننا أحطنا بكل شيء، فالموضوع بحر لُجّي متلاطم الأمواج تمنينا أن نتعمقه في أمان، ونقدم بعض الأصداف التي تمكنا من جمعها، لعل فيها ما يفيد الباحث أو الممارس أو المطلع.

وبالنسبة لتجربة تنمية وتطوير مدينة الرياض، وقفزات التحديث التي تمت في المدة الأخيرة، لا ندعي أنها مرت بدون سلبيات أو أنه لم يعد أمامنا من المشكلات ما يحتاج لبذل الجهد لعلاجها أو تجاوز آثارها.

لكننا ننظر بثقة إلى سلامة مخططاتنا ومواردنا الحالية وتطويرها لمواجهة تحديات المستقبل، ونوجز مرئياتنا عن ذلك فيما يلي:

١) خطط المملكة التنموية الشاملة، وروافدها واتجاهاتها لتنمية جميع مدن المملكة وقراها وهجرها، كان من نتائجها الحد من عوامل الجذب والطرد السكاني؛ والاتجاه إلى الاستقرار والثبات.

٢) تنويع مصادر الدخل العام، وعدم الاعتماد على مصدر واحد كالبترول، اتجاه عام للدولة كان له مردوده في فتح مجالات جديدة وتنمية مجالات دائمة كالزراعة التي حققت الاكتفاء الذاتي على مستوى المملكة، وانتقلت إلى مرحلة التصدير، ثم حركة التصنيع التي تتنامى بمعدلات عالية، ثم سياسة تنمية الموارد الذاتية التي بدأت طريقها الجاد في مختلف المواقع.

٣) الموقف السكاني، ليس مزعجاً للمملكة بشكل عام؛ لأن حركة التنمية والموارد المتاحة والمتوقعة تسبق بفضل الله حركة النمو السكاني، والمتتبع

للتحليلات العلمية والمؤشرات الإحصائية يشعر بالإطمئنان إلى أن سياسة التنمية في البلاد تستند إلى أسس علمية. وتسير على هدى تقديرات أثبتت نجاحها في مواجهة المتغيرات عبر سنوات الخطط التنموية الخمسية الخمس، وبالتالي فإن الموقف السكاني للمدينة لا يقلق بال المخططين كثيراً.

٤) المساحة الكلية للرياض وإن بلغت ١٦٠٠كلم٢ إلا أن المعمور منها لا يتجاوز ٦٣٠كلم٢، والمساحة الباقية سوف تستوعب الزيادة السكانية المتوقعة إن شاء الله – دون تأثير على البنية الأساسية، فالتوسع الأفقي خيار قائم مع الأخذ في الحسبان حدود التخطيط العمراني للمرحلة الأولى حتى عام ١٤١٥هـ.. والمرحلة الثانية حتى عام ١٤٢٥هـ.وتوقعات المستقبل، ونرى أن المساحة الحالية والأراضي الخالية فيها ممكن أن تستوعب دون إزعاج أضعاف سكان المدينةالحاليين، كما أن التوسعات الرأسية في المباني أيضاً خيار قائم( وإن كانت الحاجة لا تدعوإليه) لاتساع عرض الشوارع؛ ولأن أغلب المباني السكنية حالياً فلل أو بيوت غير متعددة الأدوار.

٥) مرونة المخطط الرئيس، ووجود الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض، وتمرسها بدورها في رسم السياسة العليا والتخطيط للمدينة وتنظيمها ومتابعة تطويرها ، وإشراك أبناء المدينة في متابعة حاضر مدينتهم وتصور مستقبلها، ثم الكوادر الفنية والإدارية الوطنية، كلها عناصر تأمين لحركة التطوير والتنمية.

٦) الانتهاء من الغالبية العظمى من التجهيزات الأساسية ذات العمر الافتراضي الطويل والتكاليف الضخمة (شبكة الكهرباء، والهاتف، والمياه، والصرف الصحي) وتضمين الخطة أولوية استكمالها، وفي الوقت نفسه

التحرك الواعي نحو العناية بحسن إدارتها وتشغيلها وصيانتها، حقق أهداف الدولة في الحفاظ على هذه الثروة الوطنية الغالية.

٧) لم تعد الأحياء القديمة في وسط المدينة تشكل عبئاً ثقيلاً على المخطّط بعد تطوير أغلبها ضمن برنامج ينتهي بتطويرها بالكامل ، وبعد خلخلة حاراتها بفتح شوارع حديثة ومتسعة، وإقامة حدائق عامة وساحات وملاعب للأطفال انتشرت فيها، وطورت من شكلها العام بما يتناسق مع أحياء المدينة الأخرى.

٨) إقامة مستوطنات حديثة متكاملة المرافق والخدمات في أطراف المدينة، منها (حي السفارات) الذي يضم مقار جميع السفارات ومساكن أعضاء السلك السياسي، (وحي جامعة الملك سعود) و (حي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) فضلاً عن (المدينة الصناعية) ، وغيرها ؛ إنجاز حضري آخر على طريق التطوير والتقدم.

٩) تطبيق نظام القطاعات المطور في تسمية الشوارع وترقيم المنازل والعقارات، أثبت فاعليته ونجاحه ويسر كثيراً على المواطنين والأجهزة المعنية في تعاملهم، والتعرف على العناوين المطلوبة أو الوصول إليها.

١٠) من فضل الله أن غالبية أحياء المدينة وشوارعها حديثة التخطيط والبناء وأن الدعم السخي من الدولة والتخطيط السليم والتنفيذ المتميز والظروف المواتية، جعلت من مدينة الرياض نموذجاً للحواضر الكبرى، وظاهرة جديرة بالدراسة.

١١) التصاعد المستمر في المسار الاقتصادي، وتهيئة المناخ العام للتوسع في المشاريع الاستثمارية الناجحة، وتشجيع القطاع الخاص على اقتحام

مجالات النشاط المهمة والحيوية ونجاحه فيها، إضافة قوية للحركة الاقتصادية المتنامية.

١٢) دور الدولة في توزيع منح الأراضي على المواطنين من مختلف الفئات، ودور صندوق التنمية العقارية بتسهيل فرص البناء عن طريق ما يقدمه من قروض بشروط ميسرة وبدون فوائد، وإسهام القطاعات المختلفة في إنشاء المساكن،أبعد إلى مدى طويل- نشوء أزمات الإسكان.

١٣) الاتجاه الجاد نحو سعودة الوظائف في مختلف مستوياتها وتوفير فرص العمل لعشرات الألوف من الخريجين من سبع جامعات (اثنتان منها في الرياض) وعدد من المعاهد المتخصصة، جذب إلى سوق العمل عناصر وطنية شابة ومتحمسة.

١٤) استكملت الغالبية العظمى من الأحياء الجديدة مختلف الخدمات الأساسية وأنشئت فيها الأسواق التجارية، وقسمت المدينة جغرافيًا إلى ١٦ قسمًا إداريًا تتولى الخدمات البلدية في كل منها ( بلدية فرعية) في تطبيق ناجح لمبدأ اللامركزية الإقليمية داخل المدينة، كما قامت الدوائر الأخرى بإنشاء فروع لها موزعة على أقسام المدينة كل بالأسلوب المناسب لها، فتم نقل الخدمة إلى المواطنين في مواقعهم، والحد من حركة النقل من وإلى أحياء المدينة القديمة، ومع هذا فهناك العناية بتطوير وتحديث مركز المدينة (الاقتصادي، التجاري،الثقافي ، الإداري) عن طريق المشروع الضخم المعروف بتطوير منطقة قصر الحكم.

١٥) استطاعت المدينة القضاء على المساكن العشوائية التي كانت في طريقها إلى الاستقرار منذ عدة أعوام، وأقامت الضواحي لذوي الدخل المحدود

والفئات الأخرى فهيأت لهم السكن الصحي العصري وفقاً للمخطط العام، وفي النطاق الجغرافي للمدينة، وحفظت للرياض تنسيقها وجمالها ورونقها.

١٦) لا توجد اختناقات مرورية صعبة في شبكة الطرق الحالية، والمنظور فيها للزيادة المستقبلة، وهذا بفضل التخطيط السليم واتساع الشوارع، وإنشاء الخط الدائري حول المدينة، وهناك قافلة ضخمة من الحافلات الكبرى ذات الطابق والطابقين تخترق المدينة من كل اتجاه ، وهي قابلة للزيادة حسب حاجة المدينة، كما نفذت سياسة مواقف العمائر والمواقف متعددة الأدوار، والمكشوفة، لتيسير انسيا ب الحركة في شرايين المدينة دون عوائق، أما فكرة وسائل المواصلات التحتية أو العلوية فغير مطروحة حتى في المستقبل القريب أو الوسيط.

١٧) بالإضافة إلى شبكة الطرق البرية المتميزة التي تربط أنحاء المملكة، وشبكة الطرق الداخلية في المدينة، يوجد خط سكة حديد متطور بين مدينة الرياض ومدينة الدمام على الخليج العربي، وفي الخطة يتوقع مد خطوط أخرى إلى بعض مناطق المملكة، ومنها ميناء جدة على البحر الأحمر، وهذا تأكيد جديد لدور الرياض كمركز لحركة النقل والمواصلات في المملكة،.

١٨) إنشاء مطار الملك خالد الدولي، على بعد ٣٥كم من المدينة كمطار عالمي حديث معد لمتطلبات المستقبل ، وخطوط الطيران المتقدمة داخل البلاد وخارجها لجميع أنحاء العالم؛ دعم لحركة النقل الجوي التي تنطلق من الرياض وإليها.

١٩) وجود شبكة اتصالات هاتفية وبرقية وبريدية حديثة، ربط أنحاء المملكة داخلياً ودعم اتصالها بالعالم الخارجي بأعلى درجات الكفاءة والتقنية.

٢٠) توفير التيار الكهربي، للحاضر وامتدادات المستقبل، فضلاً عن إنشاء محطة للطاقة الشمسية غير بعيدة من المدينة؛ أمّن لقطاعات النشاط بالمدينة وللمواطنين طريق استخدام التقنية الحديثة في مختلف المجالات .

٢١) توفير مصادر المياه لبيئة المدينة الصحراوية، من الآبار الجوفية ومن عمليات تحلية مياه البحر، واستخدام مياه الصرف الصحي المنقاة في ري النباتات والمساحات الخضراء؛ إنجاز عصري ضخم لمدينة صحراوية بحجم الرياض.

٢٢) الجهود المستمرة لتنفيذ الخطط الطموحة لتشجير شوارع المدينة، وإنشاء الحدائق العامة والمتنزهات وملاعب الأطفال في جميع أحيائها، وإشراك القطاع الخاص في تشغيل وصيانة الحدائق الكبرى والمتنزهات، دليل إصرار الرياض على أن تكون بحق«المدينة الحديقة».

٢٣) الاهتمام بالرياضة، والتوسع في المنشآت الرياضية وإقامتها في مختلف أنحاء المدينة، فضلاً عن مدينة الملك فهد الرياضية التي افتتحت ملاعبها منذ مدة وجيزة، وبدأت في استقبال وتنظيم الدورات العالمية والإقليمية؛ أتاح للقاعدة العريضة من الشباب الرياضي والفرق الرياضية الوطنية الوصول إلى مستويات متقدمة جداً إقليمياً وعالمياً.

٢٤) تنامي حركة النشاط الاجتماعي والثقافي والفني والعلمي والأدبي، وإقبال الشباب السعودي عليها في المملكة عامة، وفى الرياض خاصة، مع تمسكه بعقيدته وقيمه وتقاليده، ودعم الدولة المستمر وتشجيعها بإقامة المنشآت العلمية والثقافية ذات المستوى الرفيع؛ أمر يدعو إلى الاعتزاز ويبعث على الرضا والاطمئنان للمستقبل – بإذن الله.

٢٥) تنامي الإدارة في هذه المدينة الكبرى، وأخذها بمبادئ علوم الإدارة

الحديثة، وتطويعها لظروف الرياض وتطورها السريع، مع التمسك بتعاليم شريعتنا السمحة وتراثنا التاريخي العريق ومبادئ الحكم والإدارة في المملكة، وتطبيق اللامركزية بنجاح، ووضع الهيكل التنظيمي للأمانة وفروعها، ودعم أجهزتها بالمستحدث من الوسائل الفنية، وإعداد شرائح متخصصة من الشباب السعودي في كل موقع وعلى سائر المستويات؛ عناصر أساسية في انطلاق حركية الإدارة وتقدمها وتوقعات مواجهة المستقبل بثقة واطمئنان – بإذن الله.

* * *

من عاش تجربة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية، وكيف تطورت فيما لا يزيد على العقدين الأخيرين، من مدينة صحراوية إلى إحدى المدن الكبرى العالمية. التي جذبت إليها الأنظار واسترعت انتباه العلماء والباحثين والخبراء والمفكرين، فضلاً عن عمد المدن الكبرى ومديريها ومسئوليها، لا يستغرب الموقع المتميز الذي تحتله المدينة في مختلف المنظمات والمؤسسات الإقليمية والعالمية، والحديث عنها بهذا الكم الضخم من البحوث والدراسات والكتب والمؤلفات ورسالات الدكتوراه والماجستير التي عرضت لجانب، أو آخر من معالم نهضة هذه المدينة، وما حققته من منجزات في مختلف ميادين النشاط الوطني.

ومع وجودي وسط خضم هذه الأحداث، وفي موقع المسئولية عن إدارة المدينة يوماً بيوم بل ساعة بساعة عبر مدة الذروة من النشاط التنموي للرياض، وشرف تمثيلي لها في العديد من المحافل والمستويات محلياً وإقليمياً وعالمياً، وإسهاماتي بما يربو على الثلاثين بحثاً علمياً ونظرياً وتطبيقياً ، في مواضيع شتى كان يستهويني دائماً أن أقرن النظرية بالتطبيق عن مدينة الرياض، واليوم أقدّم

خواطري عن(إدارة المدن الكبرى وتجربة مدينة الرياض)تأريخاً لهذه المدة في محيط إدارة المدن عامة، ومدينة الرياض بوجه خاص.

وإذ تركت موقعي ليخلفني فيه أخ وصديق زاملني في خدمة المدينة نحو أربعة عشر عاماً، هو معالي المهندس / مساعد بن عبد الرحمن العنقري؛ والإخوة والزملاء منتسبو الأمانة، لم يساورني أدنى شك في أن قافلة التقدم والنماء سوف تنطلق بعون الله وتوفيقه – نحو آفاق أوسع من النجاح، ويقوي من هذا الشعور أن قيادة المدينة يتولاها مدة طويلة أمير منطقة الرياض ورئيس الهيئة العليا لتطوير مدينةالرياض صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز صاحب الفكر الثاقب والرأي الراجح والتوجيه السديد، الذي وقف ولا يزال خلف كل تفوق وكل تقدم تحقق لهذه المدينة العزيزة، ومعه سمو نائبه صاحب السمو الملكي الأمير سطام بن عبد العزيز، والإخوة الأعزاء أعضاء الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض الذين قدموا كل ما لديهم من خبرة وكفاءة متضامنين متعاونين ، وهدفهم تطوير مدينتهم وتفوقها في مختلف مجالات النشاط.

أما الشكر الجزيل والعرفان بالجميل، فلصاحب الفضل الأكبر، بعد الله سبحانه وتعالى، خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز الذي رعا بنفسه وحرك مختلف الجهات نحو تطوير وتنمية عاصمة مملكته الغالية، ومعه ولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير عبد الله بن عبد العزيز وصاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء يحفظهم الله جميعاً وسدد الله خطاهم على طريق رفعة هذا الوطن العزيز وتقدمه في سائر الميادين.

والله ولي التوفيق"

**عبد الله العلي النعيم**

# المصادر والمراجع

## - المراجع العربية


١- إبراهيم، عبد الباقي محمد( النمو العمراني في المدينة العربية) ١٩٨٦م.

٢- ابن تيمية.. ( الإمام) تقي الدين أبو العباس أحمد. السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، دار الآفاق، بيروت ١٩٨٣م

٣- أبو الخير، كمال حمدي( الإدارة بين النظرية والتطبيق) مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٨٦م.

٤- أبو سن، أحمد إبراهيم (الإدارة في الإسلام) المطبعة العصرية، ١٩٨١م.

٥- أوشى، وليم ج( النموذج الياباني في الإدارة) ترجمة يس، حسن محمد – معهد الإدارة العامة بالرياض، ١٤٠٥هـ. / ١٩٨٥م.

٦- بلانتشارد، كنيت، وسيفر، جونسون( المدير. ذو أسلوب الدقيقة الواحدة) ترجمة، المقطوش، محمد بخيت – معهد الإدارة العامة بالرياض ١٤٠٦هـ./١٩٨٦م،

٧- حسن، عادل( الإدارة ) جامعة الإسكندرية ، ١٩٧٩م.

٨- حسن، فالح محمد( التخطيط الإداري) المجلة العربية للإدارة، المجلد ٨- عمان ١٩٨٤م.

٩- حلمي، محمود( موجز مبادىء القانون الإداري) دار الاتحاد العربي للنشر بالقاهرة، ١٩٧٧م.

١٠- حمادي، حسين( أسرار الإدارة اليابانية) جامعة عين شمس ١٩٨٨م

١١- خاشقجي، هاني يوسف وعساف، عبد المعطي محمد( مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها – في المملكة العربية السعودية) ، مطبعة النور النموذجية ١٤٠٣هـ. / ١٩٨٣م.

١٢- خليفة، إبراهيم محمد( الآثار المترتبة على النزوح السكاني من الريف إلى المدينة) ١٩٨٦م.

١٣- درويش، إبراهيم( التنمية الإدارية) دار النهضة العربية بالقاهرة ١٩٨٢م.

١٤- دوفي، هـ. ، و( فنون التنظيم وطرق العمل) ترجمة خير الدين عبد القوي، المطابع الأميرية بالقاهرة ١٩٦٠م.

١٥- رسلان، أنور أحمد ( القانون الإداري السعودي) معهد الإدارة العامة بالرياض. ١٤٠٨هـ. / ١٩٨٨م.

١٦- رشيد، أحمد ( إدارة التنمية) دار الشرق، جدة ١٣٩٩هـ. / ١٩٧٩م.

١٧- روبين، برنت د . ( الاتصال والسلوك الإنساني) ترجمة نخبة من أساتذة جامعة الملك سعود – إصدار معهد الإدارة العامة بالرياض، ١٤١٢هـ. / ١٩٩١م.

١٨- السلطان، فهد صالح (النموذج الإسلامي في الإدارة) ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.

١٩- السلمي، علي( العلوم السلوكية في التطبيق الإداري) القاهرة ١٩٧٢م.

٢٠- آل الشيخ، عبد العزيز ( الهجرة الحضرية الداخلية بالمملكة العربية السعودية) – جامعة الكويت ١٩٨١م.

٢١- عبد الغفار، أحمد ( مجلة الإدارة) اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة ( المجلدات : الثاني، السادس، التاسع) ١٩٧٠، ١٩٧٤، ١٩٧٦م.

٢٢- عبد الوهاب، علي محمد ( اتخاذ القرارات) معهد الإدارة العامة بالرياض ١٤٠٠هـ. / ١٩٧٩م.

٢٣- عبد الوهاب، علي محمد ( مقدمة في الإدارة) معهد الإدارة العامة بالرياض ١٤٠٢هـ. /١٩٨٢م.

٢٤- عساف عبد المعطي ( التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية) دار العلوم بالرياض ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م.

٢٥- عطية ، حامد سوادي ( العملية الإدارية) معهد الإدارة العامة بالرياض ١٣٠٨هـ. / ١٩٨٨م.

٢٦- العكش، فوزي عبد الله( الحكم المحلي والإدارة المحلية) جامعة الإمارات العربية ١٤٠٣هـ. / ١٩٨٣م.

٢٧- عودة، عبد الملك( الإدارة الغامة والسياسة) مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٧٣م.

٢٨- فارس، أديب،( الرياض، وثبة ازدهار الصحراء العربية) ، رسالة دكتوراه الدولة في تنظيم المدن، مترجمة عن الفرنسية ١٩٨٣م.

٢٩- القريوني، محمد قاسم ( الإدارة العامة) ترجمة بدعم من الحكومة الأردنية ١٤٠٣هـ. / ١٩٨٣م.

٣٠- القطب، إسحق يعقوب( اتجاهات التحضر في الوطن العربي) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الجزء الأول ١٩٧٨م.

٣١- كنعان، نواف ( القيادة الإدارية) دار العلوم بالرياض ، ١٩٨٠م.

٣٢- الكواري، علي ( نحو فهم أفضل لأسباب الخلل السكاني) ، جامعة الكويت ١٩٨٣م.

٣٣- ماكنزي انترناشيونال ( تنظيم نمو المدن - تخطيط الإدارة ) دراسة مقدمة لوزارة الشئون البلدية والقروية بالمملكة العربية السعودية ١٩٧٨م.

٣٤- المصري، أحمد محمد ( الإدارة المحلية) جامعة الإسكندرية، ١٩٨٦م.

٣٥- معهد الإدارة العامة بالرياض ( بحوث، ندوة الإدارة المحلية) ١٤٠١هـ./١٩٨١م.

٣٦- مقلد، اسماعيل صبري( دراسات في الإدارة العامة) دار المعارف، القاهرة ١٩٧٣م.

٣٧- المنيف، إبراهيم عبد الله( الإدارة) دار العلوم للنشر ١٤٠٣هـ/ ١٩٨٣م.

٣٨- النعيم، عبد الله العلي (خيارات التقنية للتخلص من النفايات الصلبة) ندوة منظمة التخلص من النفايات بالولايات المتحدة الأمريكية، أونتاريو (كاليفورنيا) أبريل ١٩٩٠م.

٣٩- النعيم، عزيزة عبد الله (حي الفيصلية في مدينة الرياض) رسالة ماجستير كلية الآداب جامعة الملك سعود بالرياض ١٩٨٧م.

٤٠- النمر، سعود بن محمد ، وآخرون (الإدارة العامة) جامعة الملك سعود ١٤٠٩هـ. /١٩٨٩م.

٤١- هيلين، توماس وهنجر، دافيد (الإدارة الاستراتيجية) ترجمة مرسي محمود عبد الحميد، معهد الإدارة العامة بالرياض ١٤١١هـ/١٩٩١م.

٤٢- وصفي، عمر ومحرم، صبحي

(المشاركة الشعبية في الحكم المحلي) . موسوعة الحكم المحلي. الجزء الأول- المنظمة العربية للعلوم الإدارية - ١٩٧٧م.

٤٣- يوريس، أورين (فن القيادة والتوجيه) ترجمة: نافع، محمود، دار النهضة العربية بالقاهرة: ١٩٦٦م.

٤٤- يونس، عبد الغفور (تنظيم إدارة الأعمال) دار الجامعات المصرية ١٩٦٤م

٤٥- يونس، عبد الغفور (دراسات في الإدارة العامة) جامعة الإسكندرية ١٩٨٨م.

## أ / ١ - مؤتمرات ونشرات ومقالات

١- ( مشكلات المستوطنات العربية والعالمية) عن مؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية - كندا ١٩٧٦م.

٢- مجموعة أبحاث ( التحضر في الوطن العربي)، معهد البحوث والدراسات العربية الجزء الأول ١٩٧٨م والجزء الثاني ١٩٨٠م.

| | |
|---|---|
| اتجاهات التحضر في الوطن العربي | د.إسحاق يعقوب القطب |
| التحضر في المملكة العربية السعودية | د . عمر الفاروق سيد رجب |
| التحضر في جمهورية مصر العربية | د. محمد صبحي عبد الحكيم |
| التحضر في السودان | د.عبد الله علي حامد العبادي |
| التحضر في الجزائر | د. صاري الجيلالي |
| التحضر في المملكة المغربية | د. حسني سعيدأبو سعده |

٣- ( الرياض) مجلة "مجتمع وعمران" بتونس ، العدد ٢ السنة الأولى ١٩٨٢م

٤- ( خدمة المدن العربية) مجموعة بحوث المؤتمر السابع لمنظمة المدن العربية، الجزائر ١٤٠٣هـ. /١٩٨٣م،

٥- ( تسيير المدينة) مجموعة محاضرات ندوة ميلانو - أبريل / مايو ١٩٨٣م.

المعهد العربي لإنماء المدن ومنظمة المدن العربية بالتعاون مع مركز تعاون المدن الكبرى في العالم بميلانو.

٦- مجموعة بحوث المؤتمر الأول لرؤساء بلديات المملكة العربية السعودية، ١٤٠٤هـ. / ١٩٨٤م.

٧- التقارير النهائية للجان المؤتمر القومي للسكان، دار نوبار للطباعة، القاهرة ١٩٨٤م.

٨- النشرة السكانية، اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا،، هيئة الأمم المتحدة، العدد٦/١٩٨٥م.

٩- ( نمو المدن العربية وكبريات مدن العالم)، مجلة المدن العربية، العدد١٨ في أكتوبر ١٩٨٥م.

١٠- ( التنمية الإدارية في البلديات مقال لعبد الله النعيم، مجلة المدينة العربية العدد ١٨، ١٤٠٦هـ. / ١٩٨٥م./

١١- ( مدينة الرياض وتطورها) محاضرة لعبد الله النعيم. ألقيت بمدينة كولون بألمانيا ١٤٠٦هـ. / ١٩٨٥م.

١٢- مجموعة أبحاث المؤتمر الثامن لمنظمة المدن العربية المنعقد بمدينة الرياض ١٤٠٦هـ. / ١٩٨٦م.

- المدن الكبرى.. مشكلاتها وتطلعاتها    د. محمد سيد فرحات
- المشكلات الإدارية للتنمية الحضرية    د.حسن إسماعيل عيد
- الآثار الاجتماعية للهجرة على المدن العربية    د. محمد صالح عبد القادر
- الهجرة والعمالةالوافدة وآثارهما الاجتماعية    د. إبراهيم بن مبارك الجوير
- الاتساع المساحي للمدن    د. صلاح حميد الجناني
- الآثار المترتبة على النزوح السكاني من الريف د.إبراهيم محمد خليفة. والبادية إلى المدينة.

١٣- ( حاضرة المستقبل) بحوث عن مجلة ديدالس الأمريكية – ترجمة م. محمود حمندي، دار الثقافة والإعلام، بغداد ١٩٨٦م.

١٤- ( الأهداف الكمية للسياسة السكانية)، المجلس القومي للسكان ، القاهرة ١٩٨٦م.

١٥- ( الهجرة من الريف إلى المدن في الوطن العربي)، مجموعة أبحاث من إصدارات المعهد العربي لإنماء المدن، الرياض ١٩٨٦م

• الهجرة إلى المدن والنمو الحضري المبكر د.عبد الباقي إبراهيم

• الهجرة من الريف إلى الحضر مفهومها وواقعها د.محمود فهمي الكردي.

• مشكلة الهجرة الداخلية في مصر أ. أحمد عبد الرحمن

• مدينة عمان، دراسة في الهجرة الداخلية د. عبد الإله أبو عياش

١٦- ( آراء في السكان)، صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية، نيويورك ١٩٨٦م.

١٧- ( النظافة في إطار حماية البيئة) مجموعة بحوث الندوة العالمية الثانية لمنظمة العواصم والمدن الإسلامية، المحرم ١٤٠٧هـ / سبتمبر ١٩٨٦م.

١٨- ( تخطيط المدن وتحدي العمران) دورة كلية العمارة والتخطيط، جامعة الملك سعود ١٤٠٨هـ/١٩٨٧م.

١٩- ( تطبيقات اللامركزية في أمانة مدينة الرياض) عمادة شئون المكتبات – جامعة الملك سعود ١٤٠٧هـ/١٩٨٧م.

٢٠- ( التقنيات والمدن) المؤتمر الرابع عشر لكبريات مدن العالم، ميلانو؛ أبريل ١٩٨٧م.

٢١- ( السكان والتنمية في المنظور الإسلامي) ، مجلة الدعوة،الرياض، العددان ١١١٦و١١١٧في نوفمبر ١٩٨٧م.

٢٢- ( الإسكان والتعمير والتطوير الحضري) ، مجموعة مقالات مجلة المدينة العربية، العدد ٢٨ نوفمبر ١٩٨٧م.

٢٣- ( العريجاء.. ضاحية حديثة في الرياض) ، عبد الله العلي النعيم، مجلة المدن العربية العدد ٢٨ نوفمبر ١٩٨٧م.

٢٤- مجلة المجتمع، العددان ٣٠٢ سبتمبر و٣٠٥ ديسمبر ١٩٨٧م بيروت.

٢٥-( النمو الحضري ومشاكله)، م. محمود حسن نوفل، مجلة البلديات بالمملكة العربية السعودية، العدد ١٢/ ديسمبر ١٩٨٧م.

٢٦- مجموعة بحوث المؤتمر الثالث لرؤساء بلديات المملكة العربية السعودية، أبها، شوال ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م.

٢٧- ( الدار البيضاء تتجمل) مقالة عن جريدة الشرق الأوسط العدد ٣٣٨٣ في ١٩٨٨/٣/٣م.

٢٨- ( الحواضر الكبرى وتحديات المستقبل ) عبد الله العلي النعيم ، مؤتمر المدن العالمية، الجزائر ، أبريل ١٩٨٨م.

٢٩- ( المدن وحركة المواصلات) المؤتمر الخامس عشر لرؤساء بلديات المدن الكبرى العالمية في ميلانو ١٩٨٩م.

٣٠- ( القضايا البيئية الخطيرة) المؤتمر العالمي لوس أنجلوس، ١٩٩٠م.

٣١- ( تخطيط وإدارة المدن والعواصم) المؤتمر الثاني لعواصم العالم، داكار السنغال يونيو ١٩٩٠م.

# ب- المراجع الأجنبية

1) ANMONZ, N. (MUNICIPAL PRODUCTIVITY), LIBRARY OF CONGRESS, 1984.

2) BRAIDWOOD "THE AGRICULTURE REVOLUTION" SCIENTIFIC AMERICAN SEPT. 1960. P.P. 3-10

3) DAVIS, KEITH (HUMAN BEHAVIOR AT WORK), NEW YORK: MCGRAW-HILL, 1972

4) FENER, JACK (SUCCESSFULL TIME MANAGEMENT) N.Y., JOHN WILEY AND SONS. 1980

5) GELLERMANN. S.W. (MOTIVATION AND PRODUCTIVITY) AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 1984

6) HARMON, MICHAEL M. AND MAYER, RICHARD T. (ORGANIZATION THEORY FOR PUBLIC ADMINISTRATION) LITTLE BROWN AND COMPANY. BOSTON. 1986

7) I.U.L.A. (COMPARATIVE LOCAL GOVERNMENT) VOL, 4 1970

8) KATZ, DANIAL AND KHAN, ROBERT L. (THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZATION) JOHN WILEY AND SONS LTOG NEW YORK, 1978

9) NIGRO, FILIX AND NIGRO, LOYDG. (MODERN PUBLIC ADMINISTRATION) HARBER AND ROW PUBLISHERS, 4TH, ED, N.Y. 1977

10) PROF. DUGG. (LOCAL GOVERNMENT IN ENGLAND AND FRANCE) MEINORTA PUBLISHERS, INDIA 1972.

11) RIPLEY, R.J. (ADMINISTRATION IN LOCAL AUTHORITIES) WORTH, LONDON, 1970.

12) SCOTT, W.G. AND MITCHELL, T.R. (ORGANIZATION THEORY: A STRUCTURAL AND BEHAVIORAL ANALISIS), HOME WOOD.., 1972

13) SEERS, (THE MEANING OF DEVELOPMENT) REVIEW VOL,7,1967

14) SINGH, D.P. (PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION) ASIA PUBLISHING HOUSE, BOMBAY, LONDON, NEW YORK 1964

15) SPICER, EDWARD H. (HUMAN PROBLEMS IN TECHNOLOGICAL CHANGE) NEW YORK : RUSSEL FOUNDATION. 1972

16) STAVR, MARTIN, K., (MANAGEMENT SCIENCE AND MANAGEMENT) JOSEPH W. MCGUIRE, ENGLEWOOD CLIFFS, N.J. PRENTICE HALL, 1974

17) STEERS RICHARD M. AND OTHERS (MANAGING EFECTIVE ORGANIZATION) KENT PUBLISHING CO., BOSTON, 1985.

18) STEWART, JOHN, (THE NEW MANAGEMENT OF LOCAL GOVERNMENT) UNIVERSITY OF BIRMINGHAM, U.K. 1986

19) STEWART, JOHN ( UNDERSTANDING THE MANAGEMENT OF LOCAL GOVENMENT) LONGMAN GROUP LTD. U.K. 1988

20) VARNARD, C. (THE FUNCTION OF THE EXECURIVE) HARVARD UN. PRESS, 1982

21) WHITE, LENARD D. (INTROCUCTION TO HTE STUDY OF PUBLIC ADMINISTRATION) 4th ED., MACMILLAN CO., NEW YORK, 1962.

22) WILLIAM A. ROBSON (NATIONAL INDUSTRY AND PUBLIC OWNERSHIP) GEORGE ALLEN AND URWIN LTD. 1980.

## ب ـ أ : مـؤتمرات ونشرات و مقـالات

1) THE INTERNATIONAL CITY MANAGERS ASSOCIATION, (THE TECHNIQUE OF MUNICIPAL ADMINISTRATION) CHICAGO, LUINOS, FOURTH EDITION, 1958

2) WORLD POPULATION WALL CHART, POPULATION AND THE URBAN FUTURE, UNFPA, U.N. 1982.

3) MANAGEMENT CONTRIBUTIONS IN POPULATION PROGRAMS, KUALA-LUMPUR, MALAYSIA, 1983.

4) WORLD POPULATIONS, WHAT IT IS, WHAT IT DOES, UNFPA, U.N. NEW YORK, 1984.

5) WORLD POPULATION PROJECTIONS, 1984, FROM THE DATA FILES OF THE WORLD BANK, WASHINGTON, DEC. 1984.

6) PEOPLE MAGAZINE, LONDON VOLUME NOV. 1985 P. 252

7) BIG CHANGES IN U.N. CITY PROJECTIONS PEOPLE, VOLUME 12 NOV. 1985

8) THE STATE OF WORLD POPULATION, UNFPA (UNITED NATIONS FUND FOR POPULATIONS ACTIVITIES) U.N. 1986

9) HALF THE WORLD IN CITIES BY THE YEAR 2000, THE WORLD STATE OF POPULATION, PRESS SAMMARY, U.N. 1986

10) URBAN DWELLERS, STATE OF WORLD POPULATION, 1986

11) INTERNATIONAL YEAR OF SHELTER FOR THE HOMELESS, U.N. DEC. 1986.

12) GLOBAL POPULATION POLICY DATABLE, UNITED NATIONS, NEW YORK 1987

13) RIYADH OPERATION D " OREIJA, DE REDISTRIBUTION URBAINE DESRICHESSES NATIONALES, CLODE CHALINE, URBANISME, SUMMAIRE JUILLET 1987, 220 PARIS, P. (3)

14) CAPITAL OF THE WORLD CONFERENCE, CANADA, OTWA, 1987

- URBAN CHALLENGES AT THE YEAR 2000, MAYOR OF OTWA
- CITIZENS OF THE WORLD SHRIDAN, RAMTAL, COMMONWEALTH SECRETARY GENERAL
- TRANSPORTATION, MASHINDER, SINGH, MAYOR OF DELHI
- NOTES FOR ADDRESS, JEAN PIGOTT, CHAIRMAN OF THE NATIONAL CAPITAL COMMISSIONS.
- KEYNOTE OF ADDRESS, JOHN NAISBIT.
- ADDRESS THE OPENING CEREMONY, GOVERNOR OF TOKYO.
- DISCOURS SPEECH, MONIQUE LANDRY, MINISTER OF THE EXTERNAL RELATIONS, CANADA.
- TRAINING IN URBAN AFFAIRS ARMAND VAN NIMMEN (EDI).





# الكتـــاب :

- عرفت المدن في الحضارات القديمة، كما ظهرت في الحضارات الوسيطة، وفرضت نفسها في الحضارات الحديثة، كظاهرة اجتماعية، ديموغرافية، اقتصادية، سياسية، وإدارية.
- والمتتبع لحركة التحضر خلال العقود الأخيرة، يكتشف زيادة اهتمام المسئولين السياسيين والإداريين، والعلماء، والمتخصصين، بدراسة القضايا الأساسية المرتبطة بالتحضر وتخطيط المدن، وظاهرة التوسع للمدن الكبرى.
- ويلاحظ في المدينة العربية والإسلامية المعاصرة اهتمامها بالماضي بتراثه الديني والثقافي والتاريخي، وبالحاضر من خلال التطور السريع في المجالات العمرانية والسكانية، وبالإعداد لمواجهة المستقبل.
- ويعرض هذا الكتاب لتجربة مدينة الرياض عاصمة المملكة، ومركز الحكم والإدارة والنشاط الثقافي والتعليمي والتجاري والصناعي، كمثال لنهضة المدن الكبرى بالمملكة، لموقعها الجغرافي، وتاريخها الطويل، وتطورها المذهل الذي أوصلها إلى الصفوف الأولى بين كبريات عواصم العالم، خلال مدة وجيزة جدًا لا تقاس في أعمار المدن.

# المـؤلـف :


## عبدالله العلي النعيم

مدير تعليم منطقة الرياض من سنة ١٣٨١هـ إلى سنة ١٣٨٥هـ.

مدير عام الإدارة في جامعة الملك سعود من سنة ١٣٨٥هـ إلى سنة ١٣٩٦هـ.

أمين مدينة الرياض من سنة ١٣٩٦هـ إلى سنة ١٤١١هـ.

رئيس مجلس إدارة مركز الأمير سلمان الاجتماعي (جمعية خيرية).

رئيس مجلس أمناء المعهد العربي لإنماء المدن.

رئيس مجلس أمناء مكتبة الملك فهد الوطنية.

رئيس مجلس إدارة الجمعية الخيرية الصالحية بعنيزة (مركز ثقافي).


# المـراجع :


## محمد فهمي نجم

ليسانس حقوق من جامعة القاهرة.

ماجستير إدارة أعمال من الولايات المتحدة الأمريكية.

محافظ الوادي الجديد.

مستشار أمانة مدينة الرياض (سابقًا).






ISBN : 9960-00-022-2

ردمك : ٩٩٦٠ ـ ٠٠ ـ ٠٢٢ ـ ٢